

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KETUA KELOMPOK TANI
DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK**
*(Studi Kasus Di Kelompok Tani Margomulyo Desa Selorejo Kecamatan Dau
Kabupaten Malang)*

SKRIPSI

OLEH :
ABU BAKAR ASSIDIQ



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

PROGRAM STUDI PENYULUHAN DAN KOMUNIKASI PERTANIAN

MALANG

2011

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KETUA KELOMPOK TANI
DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK**
*(Studi Kasus Di Kelompok Tani Margomulyo Desa Selorejo Kecamatan Dau
Kabupaten Malang)*

OLEH :
ABU BAKAR ASSIDIQ
0710450010-45

SKRIPSI
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pertanian Strata Satu (S-1)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI PENYULUHAN DAN KOMUNIKASI PERTANIAN

MALANG

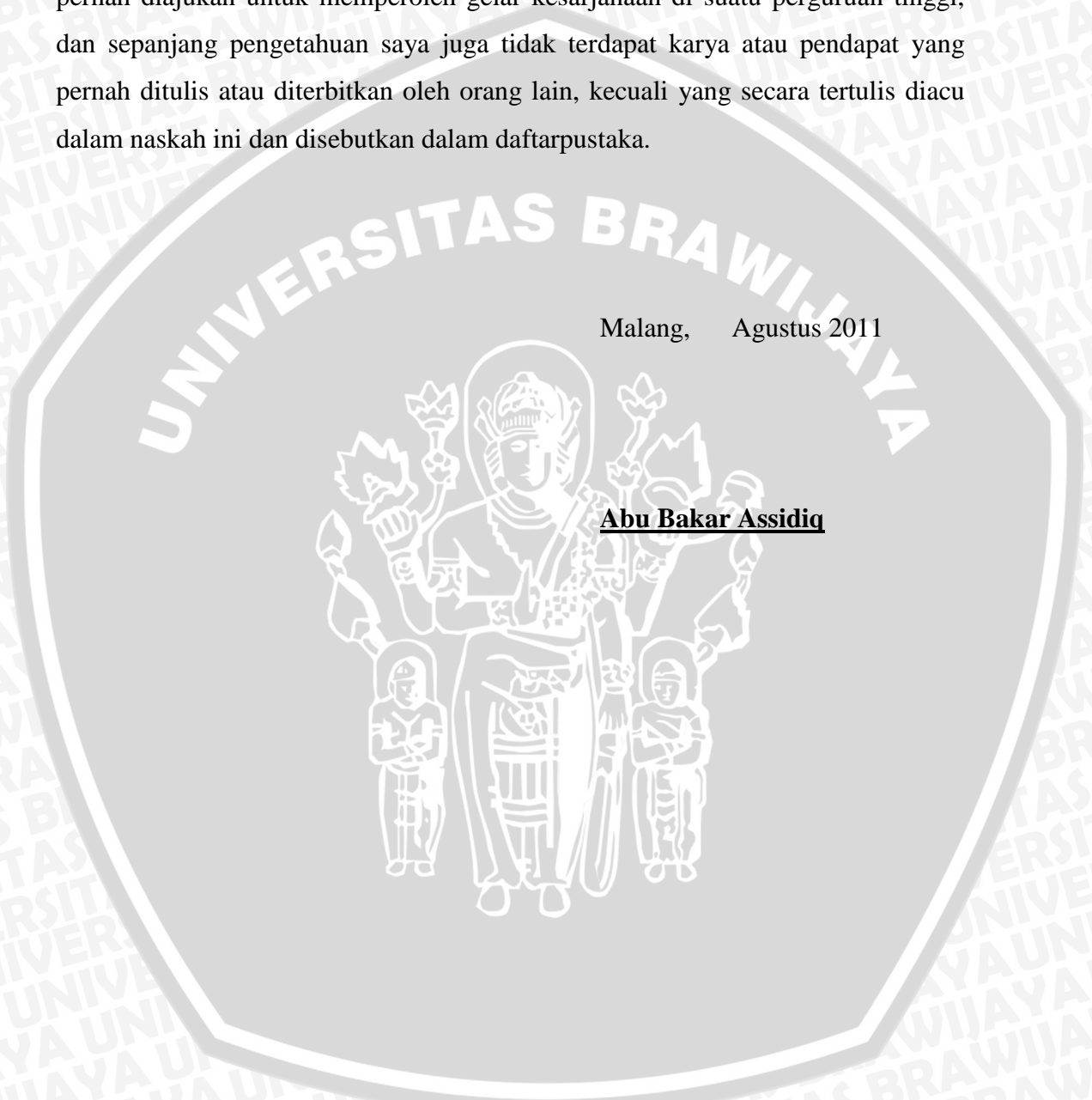
2011

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftarpustaka.

Malang, Agustus 2011

Abu Bakar Assidiq



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok Tani
Dalam Proses Pengambilan Keputusan Kelompok Tani
(Studi Kasus Di Kelompok Tani Margomulyo Desa
Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang)**

Nama : **ABU BAKAR ASSIDIQ**

NIM : **0710450010-45**

Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Program Stud : **PENYULUHAN DAN KOMUNIKASI PERTANIAN**

Menyetujui : **Dosen Pembimbing**

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Ir. Sugiyanto, MS
NIP. 19550626 198003 1 003

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Fakultas Pertanian

Dr. Ir. Syafril, MS
NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan,

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Prof. Dr. Ir. Keppi Sukesi, MS

NIP. 19560226 198103 2 002

Penguji III

Penguji II

Dr. Ir. Yayuk Yuliati, MS

NIP. 19540705 198103 2 003

Prof. Dr. Ir. Sugiyanto, MS

NIP. 19550626 198003 1 003

Tanggal lulus :

MATUR SEMBAH NUWUN DUMATENG...!!!

DZAT YANG MAHA KUASA, MAHA ADIL, DAN MAHA PEMBERI.

NABI MUHAMMAD SAW SANG PENERANG DUNIA.

KAKEK NENEKQ YANG KINI TENANG DI ALAM SUCI.

MAK HJ. YATIMU DAN MBOK KASIANI MOGA SELALU SEHAT WAL
'AFIAT.

KEDUA ORANG TUA SAYA BAPAK MUHAMMAD UMAR DAN IBU
MAHDLUROH. KEDUA ORANG TUA ARINAL HAQ BAPAK TRINIKO

DAN IBU TUTI. NYUWUN PANGESTUNIPUN.....!!!!

CACAK SHOLEH, MBACK UMUL, DAN KAK KUN.

ADIK AMSA, ADIK VERI, ADIK FARA, DAN ADIK ARI' JANGAN PATAH

SEMANGAT ADIKQ

ARINAL HAQ TERSAYANG, BISMILLAH.....!!!!!!

PAMAN GHOZI NURUL ISLAM, PAMAN SUBHAN, PAMAN SYAIKHU

PAMAN RAUF, PAMAN ARI', PAK LEK SYAIPUL, PAMAN KHALIM,

BIBI TITIK, DAN BIBI MASRIFAH.

KELUARGA BESAR SHBT/I PC PMII KOTA MALANG, PMIII

KOMISARIAT BRAWIJAYA, PMII RAYON PALAPA.

ALUMNI-ALUMNI PMII KOMISARIAT BRAWIJAYA.

RAKAN-REKANITA PKP'07.

KELUARGA BESAR AVERROES COMMUNITY.

TEMAN-TEMAN DPM DAN KONGRES UB.

KELUARGA BESAR FAKULTAS PERTANIAN.

KELUARGA BESAR UNIVERSITAS BRAWIJAYA.

“ALLAH akan senantiasa di sisi kita selagi kita terus berusaha.

Yakin Usaha Sampai

Dengan

Semangat Dzikir, Fikir, Dan Amal Sholeh”

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Skripsi Ini Saya Persembahkan Untuk.....!!!

Kedua orang tua saya Bapak M. Umar dan Ibu Mahdluroh tercinta,

Mbak Umul Hidayati, cak kun dan cacak Sholeh Mawardji.

Adik-adikku Tercinta

Arinal Haq Tersayang

Shbt/I PMII Komisariat Brawijaya dan Rayon Palapa

RINGKASAN

ABU BAKAR ASSIDIQ (0710450010-45) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KETUA KELOMPOK TANI DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK (*Studi Kasus Di Kelompok Tani Margomulyo Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang*)

Lenin, Lippit, dan White mengemukakan bahwa dalam diri seseorang tersimpan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. gaya kepemimpinan itu meliputi gaya kepemimpinan demokrasi, otokrasi, dan kendali bebas (*laissez faire*). Setiap gaya kepemimpinan tersebut memiliki keefektifan masing-masing dalam mengambil suatu keputusan kelompok. Ada kalanya pemimpin menerapkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut dalam kondisi yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan ini disinyalir akan mempengaruhi setiap proses pengambilan keputusan dalam kelompok.

Pengambilan keputusan individu berbeda dengan pengambilan keputusan kelompok. Pengambilan keputusan individu tidak membutuhkan waktu dan pertimbangan yang banyak sedangkan pengambilan keputusan yang melibatkan kelompok membutuhkan waktu yang panjang dan banyak pertimbangan yang akan muncul ketika kita musyawarahkan. Dalam pengambilan keputusan kelompok, peran sentral ketua kelompok sangat diperlukan. Ketua kelompok harus bersifat bijak dalam mengambil setiap keputusan. Keputusan yang diambil dalam kelompok melibatkan semua yang ada dalam kelompok tersebut. Hal ini untuk mewujudkan kelompok yang lebih efektif.

Mengingat peran sentral dari ketua kelompok tani maka perlu diteliti dan dirumuskan formulasi yang tepat dalam upaya pengembangan kelompok tani. Dalam penelitian kali ini peneliti mencoba untuk menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Harapannya output dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai himbauan pemerintah dan masyarakat dalam mengembangkan kelompok tani.

Tahun 2010 Desa Selorejo menjadi Desa percontohan dibidang hortikultura terutama komoditas jagung. Pemerintah banyak memberi apresiasi atas perkembangan pertanian di Desa Selorejo. Kelompok tani Margomulyo adalah satu-satunya kelompok tani yang ada di Desa ini. Perkembangan pertanian di Desa ini tidak lepas dari campur tangan kelompok tani yang diprakarsai oleh Bapak H. Sulaiman beserta petani yang lain pada tahun 1985-an. Kini kelompok tani Margomulyo menjadi kelompok tani yang diperhitungkan oleh pemerintah Kabupaten Malang, hal ini dibuktikan dengan banyaknya subsidi yang diberikan pemerintah setempat kepada kelompok tani ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah *pertama* untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan ketua kelompok tani, *kedua* menganalisa proses pengambilan keputusan kelompok tani, dan *ketiga* menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan maksud untuk memaknai apa-apa yang di dapat dari informan. Penentuan informan dengan cara *puspositive sampling* dan peneliti mewawancarai secara mendalam. Informasi-

informasi yang di dapat dari ketua kelompok tani, pengurus dan anggota kelompok tani ini kemudian dimaknai secara mendalam. Penelitian yang dilakukan di kelompok tani Margomulyo Desa Selorejo kecamatan Dau kabupaten Malang ini melibatkan 12 informan dan dilakukan selama kurang lebih 2 bulan untuk penggalian informasi. Analisa yang digunakan adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian antara lain:

1. Gaya kepemimpinan ketua kelompok Margomulyo adalah demokrasi.
2. Ada dua faktor pembentuk gaya kepemimpinan ketua kelompok yakni faktor intern dari diri sendiri yang meliputi keturunan, pendidikan dan umur. Dan faktor ekstern yang berasal dari luar ketua kelompok yakni lingkungan (keluarga dan masyarakat), pengalaman, dan nilai-norma yang ada di masyarakat.
3. ciri-ciri kepemimpinan demokrasi yang diterapkan ketua kelompok tani meliputi pandangan yang obyektif, proses musyawarah mufakat, bersifat terbuka, dan mengutamakan partisipasi penuh dari pengurus dan anggota kelompok tani.
4. Proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo melibatkan ketua kelompok, pengurus serta anggota kelompok. Partisipasinya mereka sangat menentukan arah dari pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo. Dalam proses pengambilan keputusan kelompok biasanya kelompok tani Margomulyo melakukan identifikasi terhadap masalah yang dihadapi terlebih dahulu. Upaya ini dilakukan saat pertemuan kelompok tani yang dilangsungkan setiap 2 kali dalam sebulan. Selanjutnya mereka melakukan identifikasi alternatif-alternatif solusi yang mungkin tepat untuk menjawab atas permasalahan yang ada. Kelompok tani biasanya menggunakan 3 kewenangan dalam mengambil keputusan kelompok. Ketiga kewenangan tersebut meliputi kewenangan sebelum diskusi, konsensus, dan kewenangan setelah diskusi. Ketiga metode ini dipakai untuk mengambil keputusan dalam kelompok tani di permasalahan yang berbeda-beda.
5. Gaya kepemimpinan demokrasi yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Margomulyo dirasakan memiliki dampak yang positif terhadap eksistensi kelompok tani. Ketua kelompok tani memiliki pengaruh yang cukup besar dalam setiap proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo. Pengaruh tersebut diperlihatkan dalam keterlibatan ketua kelompok dalam setiap proses pengambilan keputusan kelompok baik dalam metode kewenangan tanpa diskusi, kewenangan setelah diskusi, dan kesepakatan. Ketua kelompok tani dengan kebijaksanaannya dan melibatkan pengurus dan anggota dalam setiap pertemuan kelompok melakukan identifikasi masalah, alternatif solusi sampai pengambilan keputusan kelompok. Dalam pengambilan keputusan kelompok, ketua kelompok mengedepankan partisipasi penuh pengurus dan anggota, obyektifitas, keterbukaan, dan musyawarah mufakat.

Dari hasil penelitian tersebut diatas mengisaratkan bahwa betapa pentingnya peran pemimpin dalam mendinamiskan kelompok tani. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan maka kelompok tani akan lebih hidup. Gaya kepemimpinan demokrasi perlu untuk ditingkatkan implementasinya di semua kelompok tani sehingga dalam upaya pengembangan kelompok tani di Indonesia akan lebih mudah dan upaya meminimalisir krisis kepemimpinan akan teratasi.

SUMMARY

ABU BAKAR ASSIDIQ (0710450010-45) THE INFLUENCE OF FARMER GROUP CHAIRMAN'S LEADERSHIP STYLE IN GROUP DECISION-MAKING PROCESS (*Cases study of farmer groups in the Selorejo village Dau sub-district Malang Regency*)

Lenin, Lippit, and White suggests that in a person stored leadership styles vary. leadership style that includes the leadership style of democracy, autocracy, and free rein (*laisser faire*). Each style of leadership has the effectiveness of each in taking a keputusan group. There are times when leaders apply these three leadership styles in different conditions. Leadership style is presumably will affect every decision-making process within the group.

Individual decision-making differ from decision keputusan group. Individual decision-making does not require a lot of time and consideration while making decisions involving the group takes a long time and many considerations that will arise when we musyawarahkan. In group decision making, the central role of group leader is indispensable. Chairman of the group should be wise in taking any decision. Decisions taken in groups involving everything in the group. This is to mewujudkan efektif. Pengambilan more group decision-making individuals different from keputusan group. Individual decision-making does not require a lot of time and consideration while making decisions involving the group takes a long time and many considerations that will arise when we musyawarahkan. In group decision making, the central role of group leader is indispensable. Chairman of the group should be wise in taking any decision. Decisions taken in groups involving everything in the group. This is to mewujudkan groups more effectively.

In 2010 the Village Selorejo become a pilot village in the field of horticulture commodities, especially corn. Government much appreciated the development of agriculture in the village of Selorejo. Margomulyo farmer groups are the only farmers in this village. Development of agriculture in this village can not be separated from the interference of farmer groups initiated by Mr. H. Suleman and the other farmers in the 1985's. Now farmers into farmer groups Margomulyo projected by the government of Malang Regency, this is evidenced by the number of local government subsidies granted to farmers' groups are.

Given the central role of chairman of the farmer groups need to be researched and formulated a precise formulation in the development of farmer groups. In this study researchers tried to highlight the influence of leadership style in group decision-making process. The hope is the output from this study can serve as the appeal of government and society in developing farmer groups.

The purpose of this study is the first to know the leadership styles that are applied chairman of farmers' groups, both manganalisa decision-making process of farmer groups, and the third analyzes the influence of farmer group chairman's leadership style in group decision-making process.

This study used a qualitative approach by trying to interpret what is in the can from the informants. Determination by puspositive sampling informants and

researchers interviewed in depth. The information obtained from the chairman of the farmer groups, officials and members of farmer groups and then interpret it in depth. Research conducted in farmers' groups Margomulyo district village Dau Malang district Selorejo involves 12 informant and conducted over approximately 2 months for extracting information. The analysis used is descriptive kualitatif.

The results include:

1. Farmer group chairman's leadership style is democratic Mulyo margo.
2. There are two factors forming the group chairman's leadership style internal factor of self that includes ancestry, education and age. And external factors originating from outside the head of the environmental groups (families and communities), experience, and value-norms that exist in society.
3. characteristics of democratic leadership that is applied chairman of farmer groups include an objective view, the consensus agreement, be open, and give priority to the full participation of officials and members of farmer groups.
4. Decision-making process involving farmers' groups Margomulyo group chairman, trustees and members of the group. Their participation will determine the direction of group decision-making farmer Margomulyo. In the process of group decision-making usually Margomulyo farmers in identifying the problems facing first. This effort at farmer group meetings, held every two times a month. Next they identify alternatives that may be appropriate solution to answer the above problem. Farmer groups typically use 3 of authority in decision making groups. These three powers include the authority before the discussion, consensus, and authority after the discussion. The third method is used to make decisions in a farmers' groups in different problems.
5. Democratic leadership style adopted by the chairman of the Margomulyo farmer groups perceived to have a positive impact on the existence of farmer groups. Chairman of farmers 'groups have considerable influence in any decision-making process Margomulyo farmers' groups. The effect is shown in the involvement of each process group leader in group decision-making authority in both methods without any discussion, the authority after discussion and agreement. Chairman of farmers' groups with wisdom and involves the management and members in each group meeting to identify problems, alternative solutions to group decision making. In group decision making, group leader promoting the full participation of officials and members, objectivity, openness, and consensus agreement.

From the research mentioned above mengisaratkan that the importance of the role of leader in mendinamakan farmer groups. With a leadership style that is applied then the farmers will be more alive. Democratic leadership styles need for improved implementation in all groups of farmers so that in the development of farmer groups in Indonesia would be easier and minimizes the effort's leadership crisis will be overcome.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis haturkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul **“pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani (Studi Kasus di Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang)”**. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir dan dijadikan sebagai salah satu prasyarat untuk mendapatkan gelar kesarjanaan strata satu (S-1) Fakultas Pertanian di Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari sebagai insan yang dhoif dengan segala keterbatasan yang penulis miliki, bahwa dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak dibantu oleh berbagai pihak. Untuk itu dengan kerendahan hati pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terimakasih kepada:

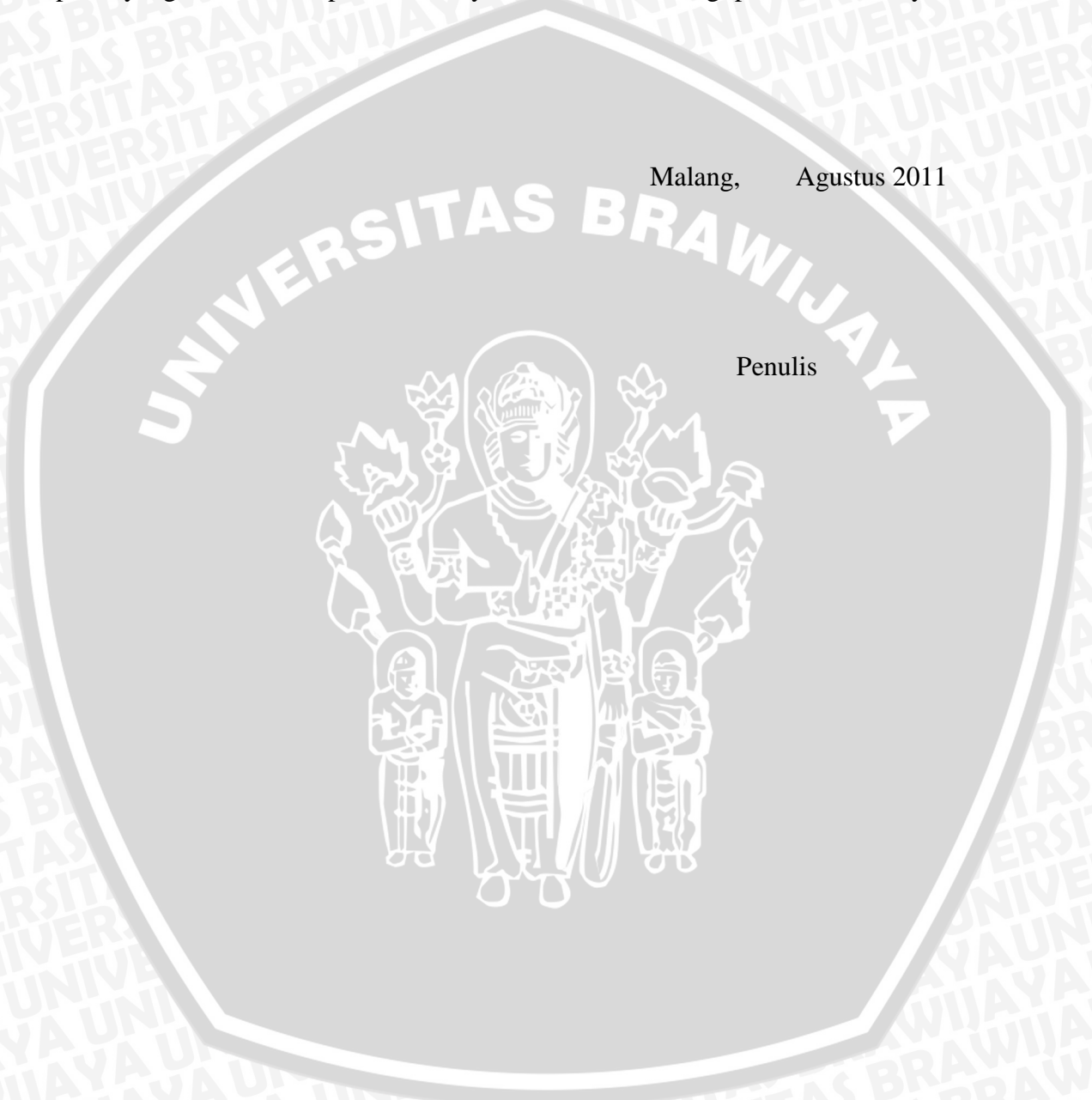
1. Rektor Universitas Brawijaya, Bapak Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengenyam pendidikan strata 1 (S-1) program studi penyuluhan dan komunikasi pertanian.
2. Dekan fakultas pertanian Bapak Prof. Dr. Ir. Sumeru Azhari, Ph.D beserta pembantu dekan I, pembantu dekan II, pembantu dekan III beserta staf-stafnya.
3. Ketua jurusan sosial ekonomi pertanian Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS beserta staf-jajarannya.
4. Ketua program studi penyuluhan dan komunikasi pertanian Ibu Prof. Dr. Ir. Keppi Sukei, MS beserta jajarannya.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Sugiyanto, MS., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan, dan arahan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
6. Majelis penguji Prof. Dr. Ir. Keppi Sukei, MS, Prof. Dr. Ir. H. Sugiyanto, MS., dan Dr. Ir. Yayuk Yuliati, MS yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk menjadi penguji.
7. Kedua orang tua bapak Muhammad Umar dan Ibu Mahdluroh yang terus memberikan semangat kepada saya, engkaulah spirit hidupku.

8. Bapak Dedik selaku Kepala Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang beserta seluruh warga atas informasi, bantuan dan kerjasama yang diberikan.
9. Bapak Suwandi beserta pengurus dan anggota kelompok tani Margomulyo Desa Selorejo kecamatan dau kabupaten malang yang telah memberikan banyak informasi dan kenyamanan buat penulis dalam melakukan penelitian.
10. Sahabat Danian Tabah Rahim, SP., dan sahabat Romandona Cahyo Mustofa, SP., yang telah bersedia menjadi pembahas di proposal dan hasil saya, terimakasih atas segala jasanya.
11. Paman Ahmad Ghazi Nurul Islam yang telah memberi semangat kepada saya sehingga terus melanjutkan kuliah.
12. Kakak Ahmad Sholeh Mawardli, mbk Umul Hidayah, kakak Maskhun, yang terus memberikan semangat moril dan materiil kepada penulis.
13. Adik-adikku Hani'a Mari'a Naura Amsa, adik Hasbullah Nuri, adik Wardatul Fara Desa, dan adik Ari' Ikhyaul Ulumudin.
14. Arinal Haq yang terus memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
15. Sahabat-sahabati PMII yang luar biasa, Abdul Azis, Iwan Safrullah, Budi Satria Maulana, Isyam, M. Mujtabah, Nuraini, dan seluruh Sahabat-shabati PMII Komisariat Brawijaya yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu.
16. Sahabat-sahabatku PKP '07, kalian keluarga kecilku di Malang yang memberikan kenyamanan saya selama di Malang.
17. Pihak-pihak lain yang turut membantu selesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan “*tidak ada gading yang tidak retak*” sehingga masukan dan kritik yang bersifat membangun sangat dibutuhkan oleh penulis untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi berbagai pihak yang memerlukan pada umumnya dan bermanfaat bagi penulis khususnya.

Malang, Agustus 2011

Penulis



RIWAYAT PENULIS



Penulis dilahirkan di Gresik pada pukul 11.00 WIB tanggal 11 bulan 11 tahun 1988 sebagai putra ketiga dari 7 bersaudara hasil pernikahan bapak M. Umar dan Ibu Mahdluroh. Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN Karangrejo-Ujungpangkah pada tahun 1995 sampai tahun 2001. Pada tahun 2001 penulis memutuskan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi yakni di SMP Negeri 1 Sidayu dan selesai pada tahun 2004.

Selesai tamat pendidikan SMP, penulis langsung melanjutkan studinya ke SMA Negeri 1 Sidayu pada tahun 2004 sampai tahun 2007. Selama di SMA penulis banyak aktif di organisasi salah satunya adalah; OSIS tahun 2004-2005, wakil ketua MPK (Majelis Perwakilan Kelas) tahun 2005-2006, dan ketua PMR periode 2005-2006. Pada tahun 2007 melalui usaha yang sangat keras akhirnya penulis tercatat sebagai mahasiswa strata 1 program studi penyuluh dan komunikasi pertanian jurusan sosial ekonomi pertanian fakultas pertanian universitas Brawijaya Malang melalui jalur prestasi (PSB).

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif di berbagai organisasi dan tercatat sebagai asisten praktikum. Organisasi yang pernah diikuti penulis yakni; PERMASETA periode 2008-2009 sebagai sekretaris departemen hubungan masyarakat, PMII Rayon PALAPA sebagai ketua masa khidmat 2008-2009, PMII Komisariat Brawijaya masa khidmat 2009-2010 sebagai ketua bidang kaderisasi dan pengembangan organisasi, dan sebagai Anggota Dewan Mahasiswa Universitas Brawijaya (DPM-UB) sekaligus merangkap anggota Kongres Universitas Brawijaya periode 2010-2011. Asisten praktikum yang pernah di ampuh adalah asisten praktikum mata kuliah pemberdayaan masyarakat agribisnis tahun pelajaran 2009-2010, dan koordinator asisten praktikum mata kuliah dasar komunikasi dan penyuluhan pertanian pada tahun 2010-2011. Selain keaktifan dalam organisasi dan asisten, penulis juga aktif dalam berbagai kepanitiaan seperti: Ketua pelaksana Panitia Pengawas (PANWAS) pemilihan raya mahasiswa (PEMIRA) universitas Brawijaya pada tahun 2009, panitia RASTA PERMASETA pada tahun 2007, panitia PK2MU pada tahun 2008.

DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
II Tinjauan Pustaka	7
2.1 Konsep Dasar Komunikasi kelompok	7
2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan	10
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	10
2.3 Gaya Kepemimpinan	15
2.3.1 Faktor Internal	20
2.3.2 Faktor Eksternal	22
2.4 Konsep Dasar Kelompok	24
2.5.1 Pengertian Kelompok	24
2.5.2 Teori Pembentukan Kelompok	26
2.5 Kelompok Tani	27
2.6 Pengambilan Keputusan	20
2.7 Metode Pengambilan Keputusan Kelompok	31
III Kerangka Pemikiran	36
3.1 Kerangka Pemikiran	36
3.2 Batasan Masalah	43
3.3 Definisi Operasional	43
IV Metode Penelitian	48
4.1 Jenis Penelitian	48
4.2 Metode Penelitian dan Penentuan Informan	49
4.2 Metode Penentuan Daerah Penelitian	49
4.3 Metode Pengumpulan Data	50
4.4 Metode Analisa Data	51
V Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
5.1 Gambaran Geografis Desa Selorejo	53
5.2 Gambaran Demografis Desa Selorejo	54



5.2.1 Komposisi Penduduk Berdasarkan Usia	54
5.2.2 Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian.....	55
5.2.3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
5.3 Keadaan pertanian Desa Selorejo	58

Bab VI : Hasil dan Pembahasan

6.1 Hasil	60
6.1.1 Karakteristik Informan	60
a. Karakteristik Informan Berdasarkan Umur	60
b. Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62
c. Karakteristik Informan Berdasarkan Luas Lahan	63
d. Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Keanggotaan....	64
6.1.2 Profil Kelompok Tani Margomulyo.....	65
6.1.3 Aktivitas Kelompok Tani	68
6.2 Pembahasan	
6.2.1 Gaya kepemimpinan Ketua Kelompok Tani Margomulyo	71
a. Faktor Internal yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok Tani	73
b. Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok Tani	76
6.2.2 Proses Pengambilan Keputusan Kelompok Tani Margomulyo	85
6.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok Tani dalam Proses Pengambilan Keputusan Kelompok Tani.....	92

Bab VII: Kesimpulan dan Saran

7.1 Kesimpulan	98
7.2 Saran	100

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

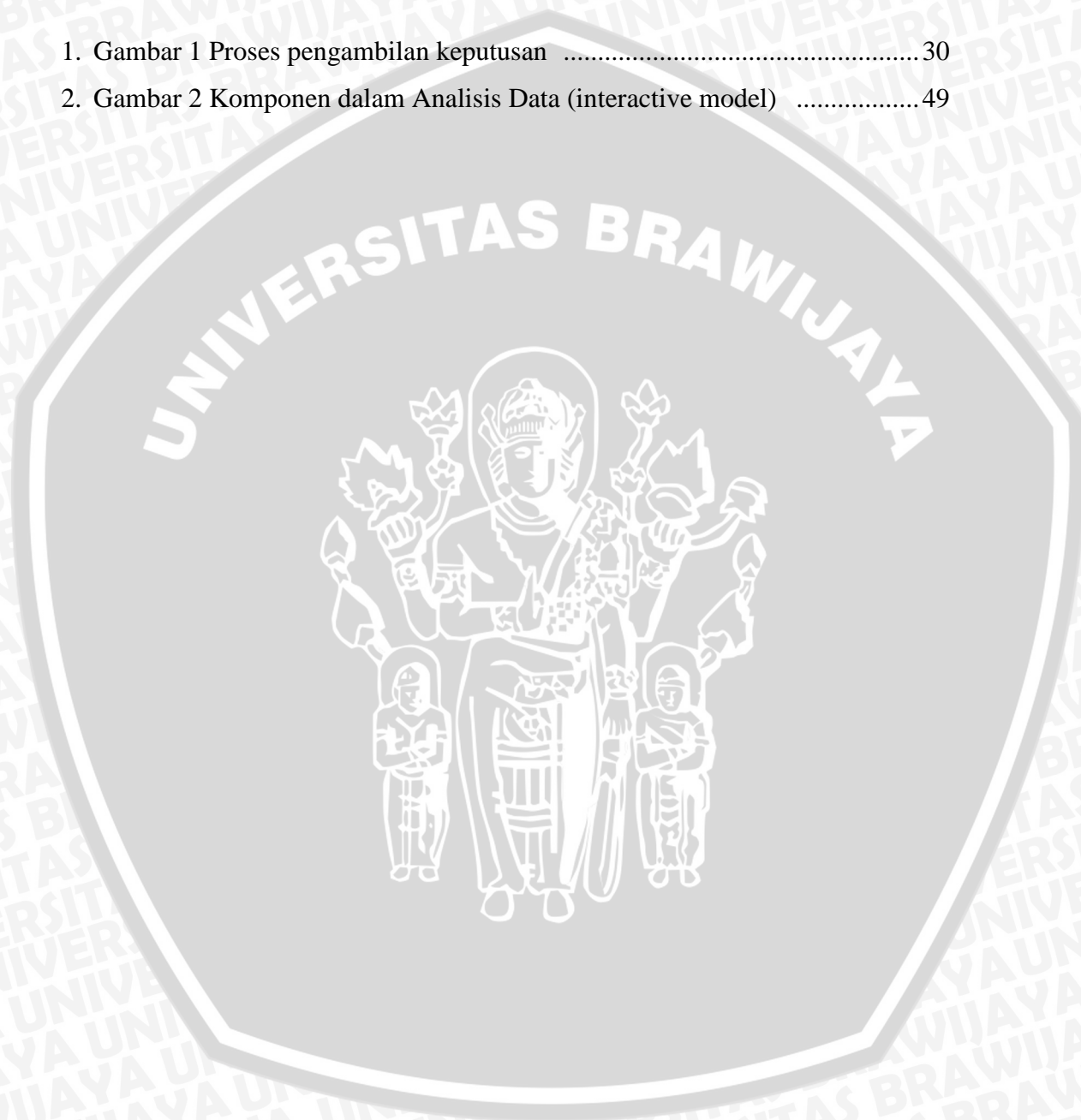
DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halaman
1.	Tabel 1 Karakteristik Gaya-Gaya Kepemimpinan	17
2.	Tabel 2 Karakteristik responden berdasarkan umur	58
3.	Tabel 3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	60
4.	Tabel 4 Karakteristik responden berdasarkan luasan kepemilikan lahan	61
5.	Tabel 5 Klasifikasi responden berdasarkan masa keanggotaan	62
6.	Tabel 6 Analisa data gaya kepemimpinan kelompok tani	74
7.	Tabel 7 Proses pengambilan keputusan kelompok	79
8.	Tabel 8 Pengaruh gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan	85



DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Halaman
1.	Gambar 1 Proses pengambilan keputusan	30
2.	Gambar 2 Komponen dalam Analisis Data (interactive model)	49



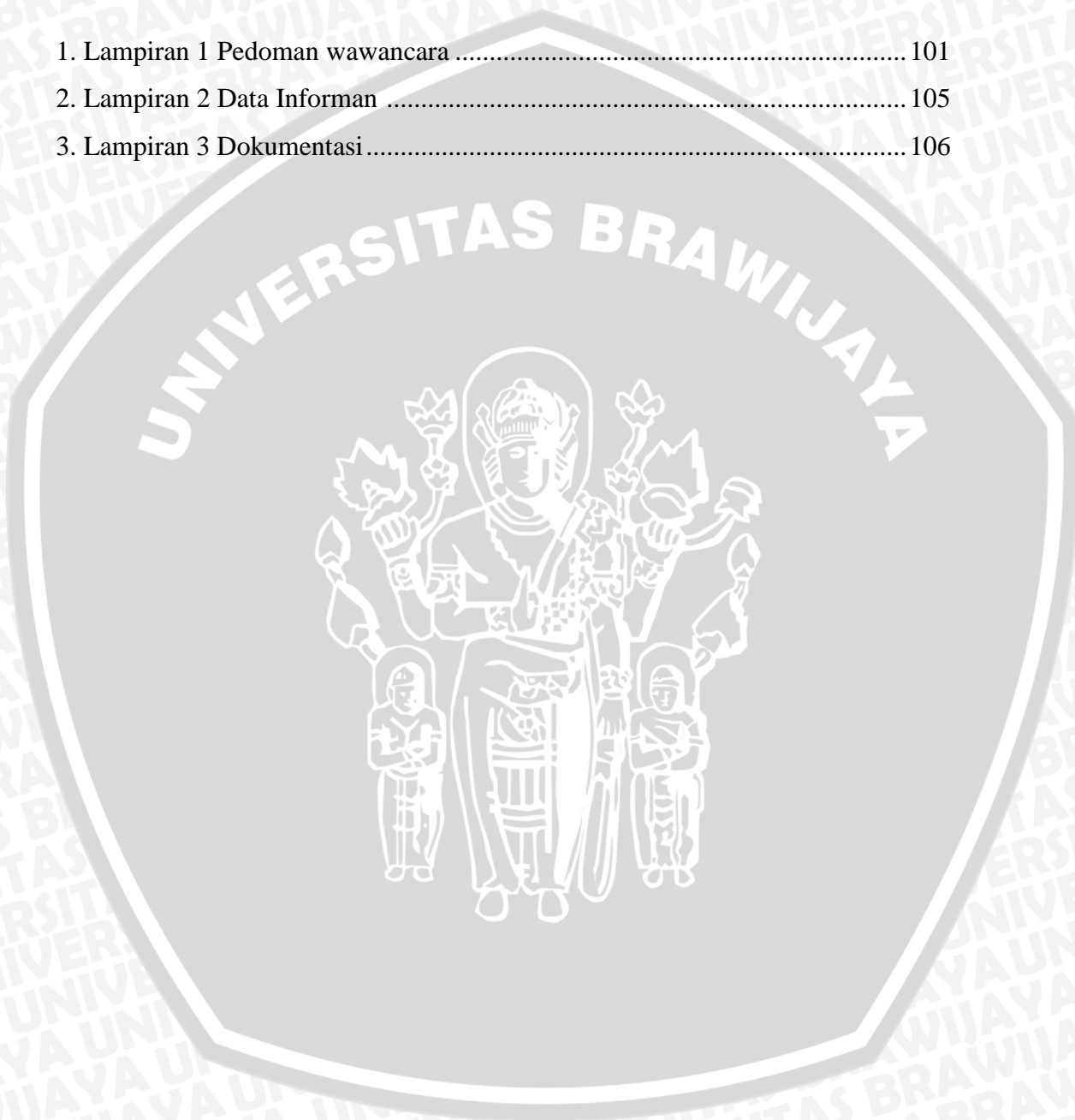
DAFTAR BAGAN

No.	Uraian	Halaman
1.	Bagan 1 Model komunikasi linear	8
2.	Bagan 2 Model komunikasi interaksional	9
3.	Bagan 3 Model komunikasi transaksional	10
4.	Bagan 4 Kerangka Pemikiran	38
5.	Bagan 5 Struktur kepengurusan kelompok tani Margomulyo	63
6.	Bagan 6 Gaya kepemimpinan ketua kelompok tani	76
7.	Bagan 7 Proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo	80
8.	Bagan 8 Pengaruh gaya kepemimpinan kelompok dalam proses pengambilan keputusan	86



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Uraian	Halaman
1.	Lampiran 1 Pedoman wawancara	101
2.	Lampiran 2 Data Informan	105
3.	Lampiran 3 Dokumentasi	106



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial. Makhluk sosial di sini yang dimaksud adalah manusia yang tidak bisa hidup sendiri dan terus melakukan interaksi dengan manusia yang lain, ini terbukti dengan sifat manusia yang terus melakukan komunikasi dengan manusia lain dan membentuk kelompok-kelompok demi kelangsungan hidupnya. Interaksi tersebut dapat berupa komunikasi baik itu komunikasi interpersonal maupun komunikasi antarpersonal. Komunikasi antarpersonal menjadi konsep dasar manusia terus melakukan aktivitas berkomunikasi dengan orang lain dan melakukan upaya untuk membentuk sebuah komunitas (kelompok). Berkomunikasi dan berkelompok menjadi kebutuhan yang primer bagi manusia untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pribadi dan juga golongan. Kelompok yang terbentuk dalam masyarakat memiliki tujuan tersendiri kenapa kelompok tersebut terbentuk, biasanya kelompok terbentuk atas dasar adanya pemahaman/kesamaan nasib misalnya kelompok tani. Kelompok tani terbentuk karena petani memiliki kesamaan profesi sebagai petani. Perkembangan kelompok tani terus menjadi prioritas pembangunan pertanian di Indonesia. Salah satu wujud perhatian pemerintah adalah digulirkannya program revitalisasi pertanian.

Program revitalisasi Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan (RPPK) sebagai salah satu dari *Triple Track Strategy* dari Kabinet Indonesia bersatu dalam rangka pengurangan kemiskinan dan pengangguran serta peningkatan daya saing ekonomi nasional dan menjaga kelestarian sumber daya pertanian, perikanan dan kehutanan. Arah RPPK mewujudkan “pertanian tangguh untuk pemantapan ketahanan pangan, peningkatan nilai tambah dan daya saing produk pertanian serta peningkatan kesejahteraan petani”. Untuk itu diperlukan dukungan sumber daya manusia berkualitas melalui penyuluhan pertanian dengan pendekatan kelompok yang dapat mendukung sistem agribisnis berbasis pertanian (tanaman pangan, hortikultura, peternakan dan

perkebunan). Sehubungan dengan itu perlu dilakukan pembinaan dalam rangka penumbuhan dan pengembangan kelompok tani menjadi kelompok yang kuat dan mandiri untuk meningkatkan pendapatan petani dan keluarganya.

Sampai saat ini kelompok tani masih digunakan sebagai pendekatan utama dalam kegiatan penyuluhan. Pendekatan kelompok dipandang lebih efisien dan dapat menjadi media untuk terjadinya proses belajar dan berinteraksi dengan para petani, sehingga diharapkan terjadi perubahan perilaku petani ke arah yang lebih baik atau berkualitas. Dengan demikian kelompok tani memiliki kedudukan strategis di dalam mewujudkan petani yang berkualitas. Petani yang berkualitas antara lain dicirikan oleh adanya kemandirian dan ketangguhan dalam berusahatani.

Untuk mencapai petani yang berkualitas tersebut, maka menjadi suatu keharusan bahwa kelompok tani yang ada harus memiliki gerak atau kekuatan yang dapat menentukan dan mempengaruhi perilaku kelompok dan anggota-anggotanya dalam mencapai tujuan-tujuan secara efektif. Dengan kata lain kelompok tersebut harus berfungsi efektif untuk kepentingan para anggotanya. Ketua kelompok tani sangat berperan dalam melakukan transformasi informasi-informasi pertanian, kebijakan pertanian dari pemerintah serta mengambil keputusan terkait perihal yang terjadi di dalam kelompok tani tersebut.

Salah satu faktor penting untuk terwujudnya kelompok tani yang efektif adalah berjalannya kepemimpinan dari ketua kelompok tani tersebut. Ketua kelompok dapat dipandang sebagai agen primer untuk efektifnya kelompok, karena peran strategisnya dalam mempengaruhi atau menggerakkan anggota-anggota di kelompoknya untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok maupun dari anggota-anggotanya.

Dinamika kelompok tergantung bagaimana pemimpin/ketua menjalankan roda kelompok dan juga bagaimana pengurus/anggota menjalankan *consensus* bersama. Disini komunikasi sangatlah penting untuk menyampaikan informasi atau bahkan menyepakati keputusan bersama. Ketua

kelompok tani terpilih atas kesepakatan bersama. Sehingga pengembangan kelompok menjadi tanggung jawab bersama.

Sering kita melihat bahwa ketua kelompok tani memegang peranan yang sangat dominan dalam mengembangkan kelompok tani. Pada posisi seperti ini peran kepemimpinan sangat menentukan kontinuitas sebuah kelompok tani. Untuk itu pemimpin dan yang di pimpin harus bekerja sama dalam mengembangkan sebuah kelompok. Dalam menjalankan amanah kelompok pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. gaya kepemimpinan ini yang menjadi pegangan pemimpin dalam menjalankan roda kelompok tani.

Setiap orang dibekali gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinya dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, dapat bersumber dari seseorang atau beberapa orang atau situasi tertentu (lingkungan atau benda). Lenin, Lippit, dan White mengemukakan bahwa dalam diri seseorang tersimpan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. gaya kepemimpinan itu meliputi gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi, dan kendali bebas. Setiap gaya kepemimpinan tersebut memiliki keefektifan masing-masing dalam mengambil suatu keputusan kelompok. Ada kalanya pemimpin menerapkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut dalam kondisi yang berbeda-beda.

Pengambilan keputusan individu berbeda dengan pengambilan keputusan kelompok. Pengambilan keputusan individu tidak membutuhkan waktu dan pertimbangan yang banyak sedangkan pengambilan keputusan yang melibatkan kelompok membutuhkan waktu yang panjang dan banyak pertimbangan yang akan muncul ketika kita musyawarahkan. Dalam pengambilan keputusan kelompok, peran sentral ketua kelompok sangat diperlukan. Ketua kelompok harus bersifat bijak dalam mengambil setiap keputusan. Keputusan yang diambil dalam kelompok melibatkan semua yang ada dalam kelompok tersebut. Hal ini untuk mewujudkan kelompok yang lebih efektif.

Dalam melakukan pengembangan kelompok tani peneliti melihat adanya segmen yang harus diperbaiki sehingga dalam melakukan pendampingan dan pengembangan kelompok tani akan lebih mudah. Segmen tersebut adalah dinamika kelompok tani dengan menyoroti gaya kepemimpinan kelompok tani dan hubungannya dalam pengambilan keputusan anggota kelompok tani. Peneliti berasumsi bahwa pintu awal transformasi setiap kebijakan pertanian adalah kelompok tani. Dalam kelompok tani melibatkan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang nantinya akan sangat menentukan keberhasilan dari setiap program.

Tahun 2010 Desa Selorejo menjadi Desa percontohan dibidang hortikultura terutama komoditas jagung. Pemerintah banyak memberi apresiasi atas perkembangan pertanian di Desa Selorejo. Kelompok tani Margomulyo adalah satu-satunya kelompok tani yang ada di Desa ini. Perkembangan pertanian di Desa ini tidak lepas dari campur tangan kelompok tani yang diprakarsai oleh Bapak H. Sulaiman beserta petani yang lain pada tahun 1985-an. Kini kelompok tani Margomulyo menjadi kelompok tani yang diperhitungkan oleh pemerintah Kabupaten Malang, hal ini dibuktikan dengan banyaknya subsidi yang diberikan pemerintah setempat kepada kelompok tani ini.

Prestasi yang begitu bagus tidak lepas dari peran serta ketua kelompok tani dalam mengembangkan kelompok tani Margomulyo. Dengan kreatifitas dan kesabaran ketua kelompok tani dalam mengembangkan kelompok tani ini maka kini kelompok tani Margomulyo mampu menjadi mediator dalam pengembangan komoditas jeruk baby di Desa Selorejo. Dari sini peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian ini. Peneliti beranggapan bahwa ketua kelompok beserta pengurus dan anggotanya memiliki peran yang cukup baik sehingga kelompok tani Margomulyo menjadi seperti ini. Sebenarnya ada apa dibalik semuanya, apakah gaya kepemimpinan ketua kelompok tani memiliki peran yang cukup signifikan?. Gaya kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill merupakan titik proses interaksi kelompok tani. Dari sini maka ketua kelompok tani pun akan berperan aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Sengaja penelitian mengangkat judul pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani ini karena dipandang cukup penting dan menjadi permasalahan kelompok tani secara nasional, selain itu sejauh ini kelompok-kelompok tani yang ada belum menunjukkan efektivitas dalam pengambilan keputusan sebagaimana yang diharapkan. Dengan jumlah kelompok tani yang ada, secara teoritis seharusnya kelompok tani dapat menjadi media transformasi (*group transformation*) untuk terjadinya peningkatan kualitas petani di Indonesia.

Disini peneliti ingin melihat seberapa efektifkah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani dalam setiap pengambilan keputusan kelompok dengan melihat dari sudut pandang ketuanya sendiri dan juga anggota kelompok tani yang terlibat di dalamnya. Untuk lebih melihatnya lebih dalam maka penelitian sengaja melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani. Dengan melihat gaya kepemimpinan yang ada diharapkan penelitian ini dijadikan sebagai rujukan pemerintah dalam pembentukan kelompok tani dan juga dijadikan sebagai rujukan oleh masyarakat petani dalam memilih ketua kelompok tani yang sesuai dengan kultur setempat.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan yang tertuang dalam latar belakang peneliti melakukan penelitian ini maka peneliti merumuskan beberapa masalah yang nantinya ingin dipecahkan dalam penelitian kali ini, yakni :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo dan faktor internal dan faktor eksternal apa yang membentuk gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo?
2. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam kelompok tani Margomulyo?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo dalam proses pengambilan keputusan kelompok?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka peneliti merumuskan tujuan penelitian sebaagai berikut :

1. Menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani dan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo.
2. Menganalisis proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo.

1.4 Kegunaan Penelitian

Gaya kepemimpinan dan keefektifan dalam mengambil sebuah keputusan dalam suatu kelompok bagi peneliti merupakan bagian yang sangat menentukan kontinuitas dari kelompok itu, untuk itu peneliti melakukan penelitian ini dengan maksud agar kelompok tani di Indonesia mampu berkelanjutan dan menjadi garda terdepan dalam pengembangan pertanian di Indonesia. Adapun kegunaan-kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi pemerintah untuk mengembangkan dan melakukan pembinaan kelompok tani sesuai amanah peraturan menteri pertanian nomor: 273/kpts/ot.160/4/2007 tentang pengembangan dan pembinaan kelompok tani di Indonesia.
2. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan kepada ketua kelompok tani dan juga anggota kelompok tani dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif bagi pengembangan kelompok tani.
3. Sebagai bahan informasi kepada para akademika dan juga pemerintah bahwa gaya kepemimpinan yang berkembang di dalam kelompok tani sangat menentukan setiap pengambilan keputusan dalam kelompok tani tersebut.
4. Sebagai bahan informasi dasar bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam kelompok/organisasi.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Komunikasi kelompok

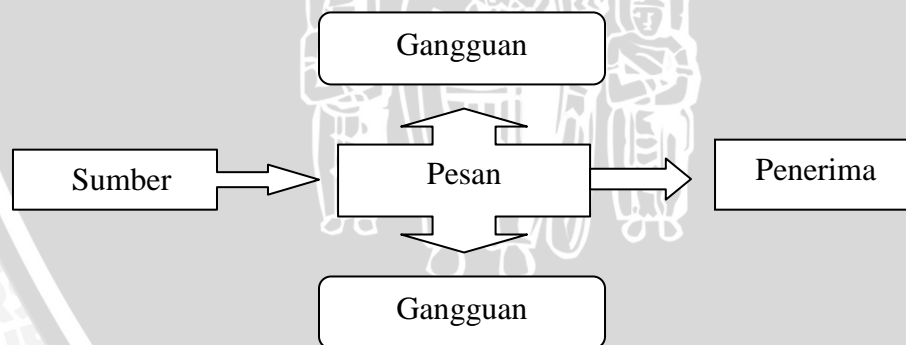
Komunikasi merupakan hal yang mendasar adanya interaksi sosial antara satu orang dengan orang lain, lebih-lebih komunikasi itu terjadi dalam sebuah kelompok. Dalam mengambil sebuah keputusan komunikasi dua arah atau yang sering disebut dengan model komunikasi interaksional menjadi modal utama adanya dinamika dalam kelompok tersebut. Komunikasi interaksional dikembangkan oleh Wilbur Schramm (1954) yang menekankan pada proses komunikasi dua arah diantara para komunikator. Dengan kata lain komunikasi berlangsung dua arah antara komunikand dan komunikator. Proses melingkar ini menunjukkan adanya interaksi yang berlangsung terus menerus yang melibatkan dua pelaku komunikasi. Konsep dasar dalam komunikasi ini mengilustrasikan bahwa seseorang dapat menjadi pengirim maupun penerima dalam sebuah interaksi. Interaksi dalam kelompok yang melibatkan antara ketua kelompok dan juga pengurus dalam memutuskan sesuatu melibatkan komunikasi interaksional yang berlangsung terus menerus sehingga didapatkan sebuah keputusan yang bersifat kelompok.

Elemen yang terpenting dalam proses komunikasi intrapersonal adalah adanya *feedback* atau tanggapan dari sebuah pesan (Syarifuddin;2009). Selain itu elemen lain yang penting dalam konsep komunikasi intrapersonal adalah pengalaman seseorang, budaya dan keturunan yang dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi seseorang. Elemen-elemen tersebut diatas pun menjadi penting dalam proses dialogis kelompok dalam merumuskan sebuah keputusan. Musyawarah kelompok merupakan tempat dialogis di dalam sebuah kelompok. Dalam musyawarah pastilah terdapat orang yang dijadikan sebagai sentra komunikasi awal yang akan memulai segala komunikasi untuk mendiskusikan sebuah masalah. Disini peran ketua kelompok akan menentukan arah diskusi/pertukaran informasi dalam kelompok tersebut.

Selama melakukan komunikasi dalam sebuah musyawarah kelompok maka *noise* (gangguan) akan sering muncul. Gangguan-gangguan ini akan menimbulkan kesenjangan antar anggota ataupun antara pemimpin dengan pengurus. Keterampilan ketua dalam menetralsir gangguan-gangguan yang akan dalam kelompok inilah yang akan bermain peran. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang ketua kelompok maka ketua kelompok akan mudah untuk menetralsir gangguan atau bahkan akan menimbulkan kesenjangan yang makin nyata.

Model komunikasi yang dipakai oleh seorang ketua kelompok menggambarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tersebut. Ada tiga model komunikasi yang menjadi konsep dasar dalam penelitian atas gaya kepemimpinan seorang ketua kelompok yakni 1) model komunikasi linear, 2) model komunikasi interaksional, 3) model transaksional.

Pertama model komunikasi linear yang dikembangkan oleh Claude Shanon dimana dia menyatakan bahwa pendekatan yang dipakai dalam komunikasi linear (searah) terdiri atas beberapa elemen kunci yakni sumber (*source*), pesan (*message*), dan penerima (*receiver*). Adapun konsep komunikasi linear sebagai berikut:

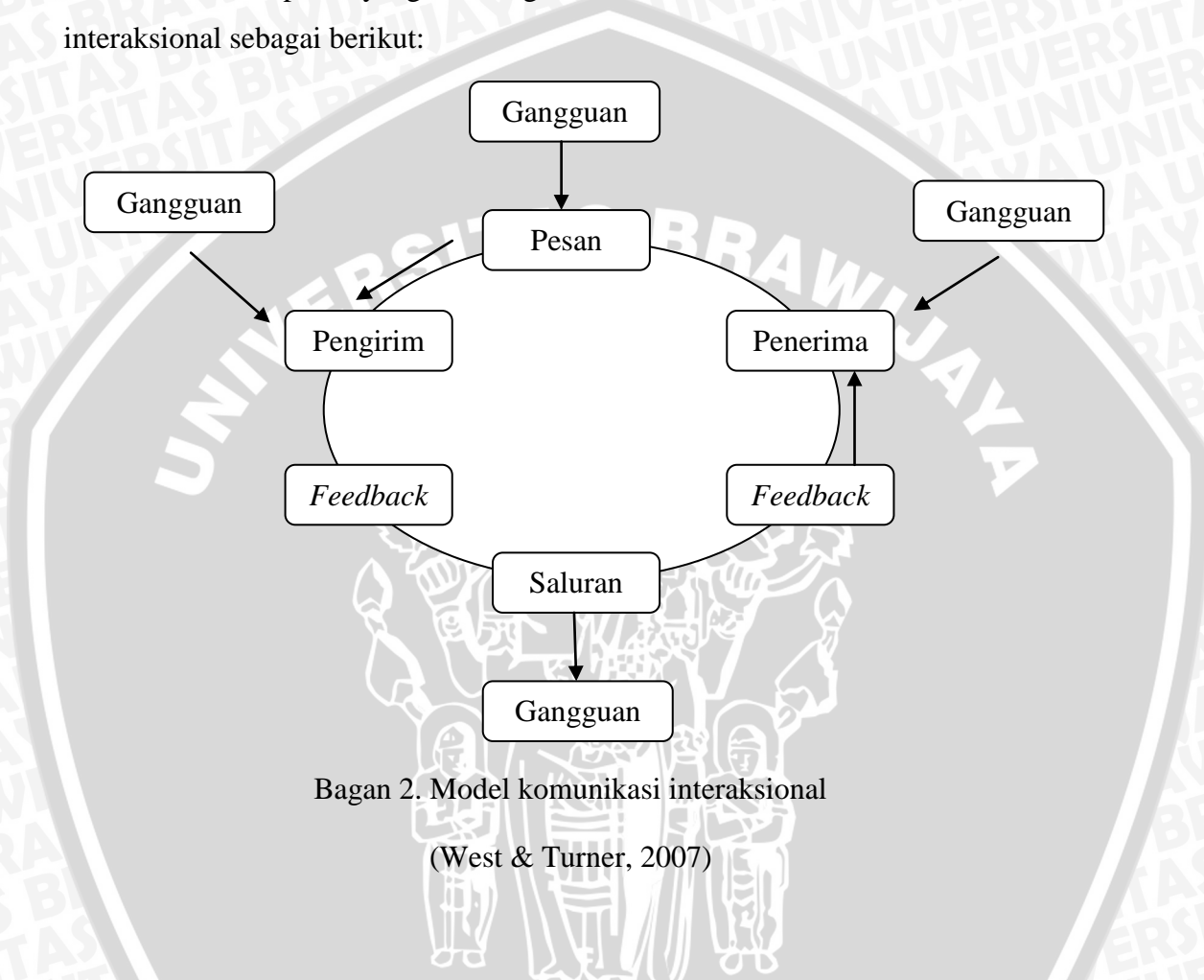


Bagan 1 Model komunikasi linear

(West & Turner, 2007)

Kedua model interaksional yang dikembangkan oleh Wilbur Schramm (1954). Model komunikasi ini menekankan pada proses komunikasi dua arah di antara para pelaku komunikasi. Komunikasi berlangsung dua arah dari

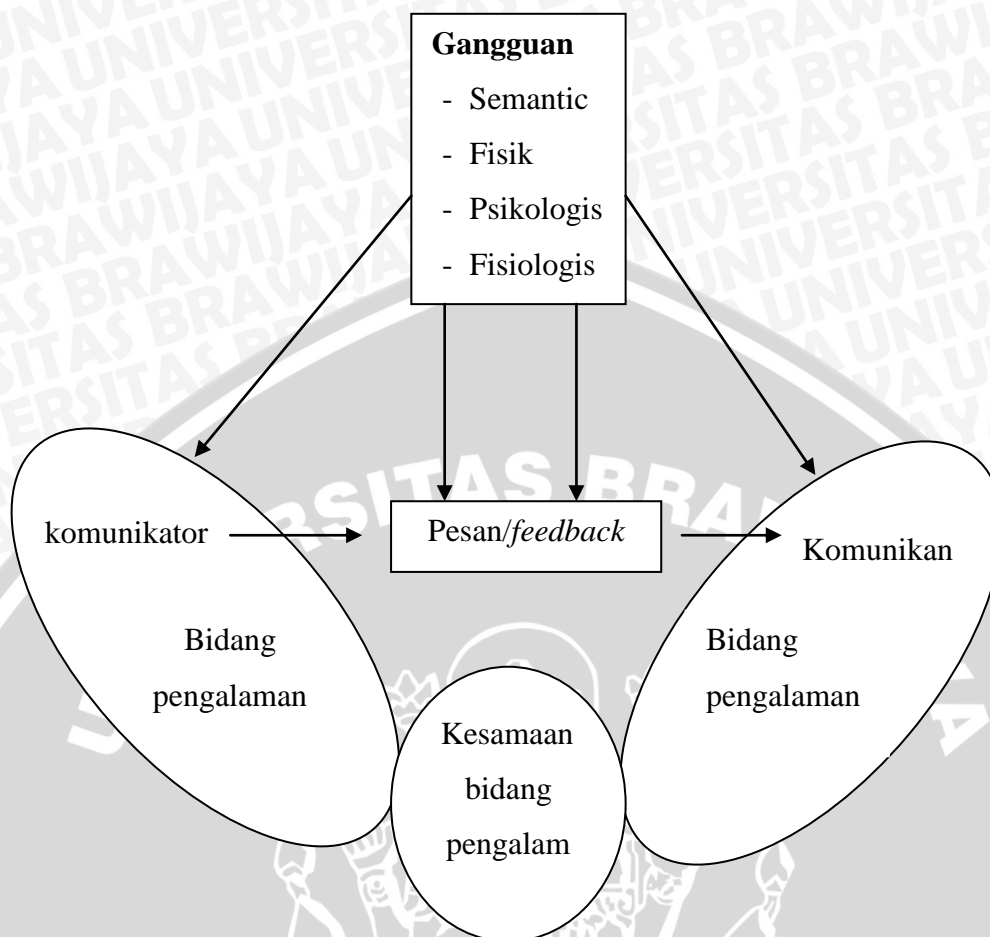
komunikator ke komunikan dan dari komunikan ke komunikator. Disini terjadi proses interaksi yang dinamis antara keduanya dalam memberikan masukan/kritikan atas sesuatu sebelum diambil sebuah kesepakatan bersama. Komunikasi model ini mementingkan sebuah *feedback* atau tanggapan atas sebuah informasi/pesan yang telah digulirkan. Secara skematis model komunikasi interaksional sebagai berikut:



Bagan 2. Model komunikasi interaksional
(West & Turner, 2007)

Ketiga model komunikasi transaksional, dalam model komunikasi ini memberikan penekanan pada proses pengiriman dan penerimaan yang berlangsung secara terus menerus dalam suatu system komunikasi. Dalam mekanisme pengiriman dan penerimaan pesan, proses komunikasi berlangsung secara kooperatif dimana pengirim dan penerima secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap akses/akibat dari proses komunikasi yang berlangsung, apakah afektif atau tidak, karena dalam komunikasi ini makna dibangun oleh umpan balik dari peserta komunikasi. Secara skematis model komunikasi transaksional sebagai berikut:





Bagan 3. Model komunikasi transaksional

(West & Turner, 2007)

2.2 Konsep dasar Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, akan tetapi hasilnya nyata, kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni akan tetapi sering pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Padakajian kepepmimpinan kita secara harfiah akan menemukan tiga istilah yakni pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin. Pemimpin pada hakekatnya seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalamkerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan itu sendiri merupakan kemampuan

untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya (Sholahuddin, 2006 hal 17).

Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seseorang. Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Sementara itu, istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya untuk memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Ordway Tead mengatakan bahwa *“leadership is the activity influencing people to cooperate toward same goal which they came to find disarable.”* Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Singkatnya dalam pengertian yang sederhana bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan (Anasom, 2007 hal 2).

Sejalan dengan definisi diatas, Sofyan Syafri Harahap mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk sesuai dengan kehendak kita. Orang karena itu, seorang *leader* biasanya memengaruhi orang lain dengan gaya dan keahliannya memimpin tanpa mengandalkan kekuasaan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yakni : 1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, 2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok tanpa daya, 3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara (Veithzal Rivai dan deddy mulyadi, 2009 hal 2).

Kepemimpinan adalah "suatu proses terencana yang dinamis melalui suatu periode waktu dalam situasi yang di dalamnya pemimpin menggunakan perilaku

(pola/gaya) kepemimpinan yang khusus dan sarana serta prasarana kepemimpinan (sumber-sumber) untuk memimpin (menggerakkan/mempengaruhi) bawahan (pengikut-pengikut) guna melaksanakan tugas/ pekerjaan (menyelesaikan tugas) ke arah (dalam upaya pencapaian) tujuan yang menguntungkan (membawa keuntungan timbal balik) bagi pemimpin dan bawahan serta lingkungan sosial di mana mereka ada/hidup.” Definisi ini dikemukakan oleh J. Robert Clinton dalam bukunya, *The Making of A Leader* dan dimodifikasi oleh Y. Tomatala, dalam bukunya, *Kepemimpinan Yang Dinamis*.

Secara lebih rinci Ralph M. Stogdill seperti yang di kutip Amazon mengungkapkan, bahwa dalam memberi arti kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai prespektif, yakni:

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok.
2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh.
3. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesepakatan.
4. Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh.
5. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku.
6. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi.
7. Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan.
8. Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan.

Sedangkan Fillmore H. Sanford mengungkapkan bahwa suatu kepemimpinan yang komprehensif harus meliputi tiga fakta, yaitu :

1. Pemimpin dengan karakter psikologisnya.
2. Para pengikut dengan masalah, sikap dan kebutuhannya.
3. Situasi kelompok yang mana pemimpin dan pengikut saling berinteraksi.

Jelasnya, bahwa kepemimpinan itu tidak selalu diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu Samuel Tjiharjadi (sholahuddin 2009;22-25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut :

- ✓ Kepemimpinan adalah pengaruh tidak lebih dan tidak kurang.

Definisi ini juga dinyatakan oleh Maxwell (1995:1) yakni bahwa ukuran sejati dan kepemimpinan adalah pengaruh dan tidak lebih tidak kurang. Sejalan dengan hal tersebut Waddock dan Kelly-Rawat (2004:22) bahkan menyatakan bahwa pengaruh adalah jantung kepemimpinan. “kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka” demikian Hughes (2002) memperkuat definisi kepemimpinan yang dinyatakan oleh Maxwell.

- ✓ Kepemimpinan adalah kapasitas untuk mnerjemahkan visi ke dalam realita.

Definisi tersebut dinyatakan oleh Werren Bennis dalam Covey (2004:74). Dengan kata lain “kepemimpinan turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya baru kemudian pada langkah pelaksanaannya.”

- ✓ Kepemimpinan adalah penyebab dari berbagai tindakan yang digerakkan orang (*people driven action*) secara cermat (*deliberately*) dengan cara terencana (*planned fashion*) yang bertujuan menyelesaikan agenda pemimpin (*leader's agenda*).

Definisi ini dinyatakan oleh Crosby (1996:2). Berbagai tindakan yang digerakkan orang, berarti kita sedang bergerak untuk meraih segala sesuatu melalui berbagai tindakan yang diambil orang lain.

- ✓ Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai dan potensi mereka kepada orang lain dan potensi mereka kepada orang lain, lalu dengan sangat jelas mereka dating untuk menemukannya dalam diri mereka sendiri. Definisi tersebut dinyatakan oleh Stephan R. Covey.

Dengan melihat berbagai definisi kepemimpinan di atas, maka dapat dikatakan bahwa untuk mencapai seorang pemimpin bukanlah sesuatu yang

mudah, akan tetapi memerlukan keahlian khusus atau memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki sifat amanah yang dilandasi dengan kejujuran, keikhlasan, kesederhanaan, kerja keras, memiliki kepribadian yang mantap dan lain sebagainya. Pentingnya kepribadian ini karena berkaitan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin, baik dalam kehidupan pribadinya maupun kehidupan dalam pekerjaannya.

2.3 Gaya kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas kepemimpinan tersebut dipilih-pilih, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai tingkat atau derajat pengendalian yang digunakan seorang pemimpin dan sikapnya terhadap para anggota kelompok (*the degree of control a leader exercise and his attitudes toward group members*). Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yakni:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Dalam buku karangan Veithzal Rifai dan Mulyadi tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi (edisi 3 2009;36-38) Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

2. Gaya kepemimpinan kendali bebas

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadiannya dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Gaya kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Ketiga gaya kepemimpinan di atas dalam prakteknya saling mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Tabel 1 Karakteristik Gaya-Gaya Kepemimpinan

No.	Karakteristik	Otoriter	Demokratis	Kendali bebas
1.	Kebijakan dalam pengambilan keputusan	Semua determinasi <i>“policy”</i> dilakukan oleh pemimpin	Semua <i>“policies”</i> merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
2.	Prespektif aktivitas kelompok	Teknik-teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu per satu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Prespektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif.	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas menyatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
3.	Posisi pemimpin	Pemimpin biasanya mendikte pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
4.	Partisipasi pemimpin	“Dominator” cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik	Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan	Komentar spontan yang tidak frekuensi atas aktivitas anggota

		<p>pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.</p>	<p>ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.</p>	<p>dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.</p>
--	--	--	---	---



Mengacu pada tiga gaya kepemimpinan dan tiga model komunikasi dip bahas sebelumnya, maka cara pemimpin menyampaikan makna sehingga orang lain (pengikut) terpengaruh dan mau mengerjakan suatu kegiatan yang diharapkan, akan sejalan dengan model-model komunikasi yang ada. Mengingat setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang khas, maka diduga akan memiliki gaya komunikasi yang khas. Karena tidak mungkin bagi seorang pemimpin mempengaruhi orang lain (pengikut) untuk mencapai tujuan tertentu tanpa berkomunikasi. Gaya komunikasinya diduga akan selaras dengan gaya kepemimpinannya. Disini menurut peneliti terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh pemimpin dengan gaya komunikasi yang dipakai dalam mempengaruhi anggotanya.

Seorang pemimpin memiliki sifat yang sangat menonjol bila dibandingkan dengan anggota kelompoknya. George R. Terry dengan Teori Kesifatannya memaparkan adanya beberapa sifat yang mungkin ada pada seorang pemimpin sebagai berikut:

- 1) Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.

- 2) Stabilitas emosi

Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.

- 3) Pengetahuan tentang relasi insani

Pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan bawahan yang disesuaikan dengan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

- 4) Kejujuran

Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.

5) Obyektif

Pertimbangan pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar mau ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.

7) Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8) Kemampuan mengajar

Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial

Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.

10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Penguasaan teknis perlu dimiliki agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

2.3.1 Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor-faktor yang muncul dari setiap pemimpin dan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Faktor internal ini berasal dari diri sendiri dan biasanya merupakan bawaan dari orang tua dan ciri-cirinya bisa muncul semenjak pemimpin itu masih kecil. Ada

beberapa faktor internal yang mungkin akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, faktor keturunan, faktor umur dan faktor pendidikan.

Pertama pendidikan. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Pendidikan biasanya berawal pada saat seorang bayi itu dilahirkan dan berlangsung seumur hidup. Pendidikan bisa saja berawal sebelum bayi lahir seperti yang dilakukan oleh banyak orang dengan memainkan musik dan membaca kepada bayi dalam kandungan dengan harapan ia akan bisa (mengajar) bayi mereka sebelum kelahiran. Anggota keluarga mempunyai peran pengajaran yang amat mendalam, sering kali lebih mendalam dari yang disadari mereka, walaupun pengajaran anggota keluarga berjalan secara tidak resmi. Ada dua pendidikan yang bisa ditempuh oleh seseorang yakni pendidikan formal dan pendidikan non-formal.

Menurut Hasibuan (2005), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Pemahaman akan kepribadian seseorang juga dapat dilihat dari pendidikan. Menurut Nadler (dalam Moekijat, 1995), pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Dengan pendidikan seseorang akan menambah kemampuannya. Ini berarti ia melengkapi tujuan organisasi. Misalnya mengikuti program pelatihan, mengambil kursus, mengejar gelar tambahan, atau mencari tugas pekerjaan baru, dapat ikut mengakibatkan kemajuan. (Moekijat, 1995). Pendidikan disini tidak hanya pendidikan yang ditempuh di bangku sekolah, tetapi seorang juga membutuhkan pendidikan tambahan melalui kursus-kursus dan pelatihan dalam bentuk pendidikan nonformal.

Kedua keturunan. Inti dari faktor ini menyatakan bahwa “Leader are born and not made” (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Seorang

pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimana pun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin.

Ketiga adalah umur. Umur adalah rentang kehidupan yang diukur dengan tahun, dikatakan masa awal dewasa adalah usia 18 tahun sampai 40 tahun, dewasa Madya adalah 41 sampai 60 tahun, dewasa lanjut >60 tahun, umur adalah lamanya hidup dalam tahun yang dihitung sejak dilahirkan (Harlock, 2004). Umur adalah usia individu yang dihitung mulai saat dilahirkan sampai saat berulang tahun. Jika dilihat dari sisi biologis, usia 18-25 tahun merupakan saat terbaik untuk hamil dan bersalin. Karena pada usia ini biasanya organ-organ tubuh sudah berfungsi dengan baik dan belum ada penyakit-penyakit degenerative seperti darah tinggi, diabetes, dan lainnya serta daya tahan tubuh masih kuat (Dini Kasdu, dkk, 2001).

2.3.2 Faktor eksternal

Gaya kepemimpinan seseorang selain dipengaruhi oleh faktor internal juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang membentuk gaya kepemimpinan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah pengaruh-pengaruh dari luar diri seorang pemimpin yang membentuk gaya kepemimpinan. Secara umum dalam penelitian ini ada 3 faktor eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin yakni pengalaman, nilai dan norma yang berlaku, serta faktor lingkungan (baik keluarga maupun masyarakat).

Pertama faktor pengalaman. Pengalaman kata dasarnya "alami" yang artinya mengalami, melakoni, menempuh, menemui, mengarungi, menghadapi, menyeberangi, menanggung, mendapat, menyelami, mengenyam, menikmati, dan merasakan (Endarmoko, 2006). Pengalaman merupakan sumber pengetahuan. Mengenali pentingnya pengalaman seputar persalinan bagi ibu dan memberi kesempatan untuk menceritakannya pada orang lain. Dan membagikan pengalaman mereka kepada orang lain sehingga menimbulkan pemahaman yang semakin mendalam (Kirkham, 1997).

Faktor yang *kedua* adalah nilai dan norma. Woods mendefinisikan nilai sosial sebagai petunjuk umum yang telah berlangsung lama, yang mengarahkan tingkah laku dan kepuasan dalam kehidupan sehari-hari. Untuk menentukan sesuatu itu dikatakan baik atau buruk, pantas atau tidak pantas harus melalui proses menimbang. Hal ini tentu sangat dipengaruhi oleh kebudayaan yang dianut masyarakat. tak heran apabila antara masyarakat yang satu dan masyarakat yang lain terdapat perbedaan tata nilai.

Norma sosial adalah patokan perilaku dalam suatu kelompok masyarakat tertentu. Norma sering juga disebut dengan peraturan sosial. Norma menyangkut perilaku-perilaku yang pantas dilakukan dalam menjalani interaksi sosialnya. Keberadaan norma dalam masyarakat bersifat memaksa individu atau suatu kelompok agar bertindak sesuai dengan aturan sosial yang telah terbentuk. Pada dasarnya, norma disusun agar hubungan di antara manusia dalam masyarakat dapat berlangsung tertib sebagaimana yang diharapkan. Norma tidak boleh dilanggar. Siapa pun yang melanggar norma atau tidak bertingkah laku sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam norma itu, akan memperoleh hukuman. Misalnya, bagi siswa yang terlambat dihukum tidak boleh masuk kelas, bagi siswa yang mencontek pada saat ulangan tidak boleh meneruskan ulangan. Norma merupakan hasil buatan manusia sebagai makhluk sosial. Pada awalnya, aturan ini dibentuk secara tidak sengaja. Lama-kelamaan norma-norma itu disusun atau dibentuk secara sadar. Norma dalam masyarakat berisis tata tertib, aturan, dan petunjuk standar perilaku yang pantas atau wajar.

Faktor *terakhir* adalah lingkungan. Lingkungan, di Indonesia sering juga disebut "lingkungan hidup". Misalnya dalam Undang-Undang no. 23 tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup, definisi Lingkungan Hidup adalah kesatuan ruang dengan semua benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia, dan perilakunya, yang memengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lain. Lingkungan yang dimaksud disini adalah ruang interaksi manusia baik di dalam keluarga maupun masyarakat. Lingkungan ini yang terus menjadi media seseorang untuk terus berinteraksi dan mencari jati dirinya yang sebenarnya.

2.4 Konsep Dasar Kelompok

2.4.1 Pengertian Kelompok

Menurut Mulyana (2005) kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok pada dasarnya adalah gabungan dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, dimana interaksi yang terjadi bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu.

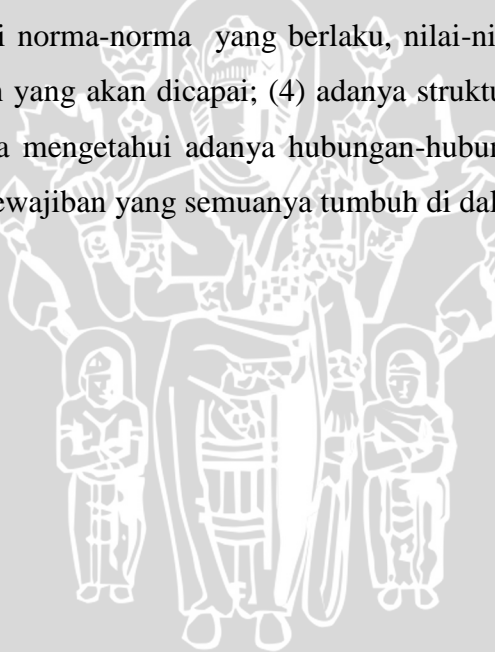
Secara garis besar bila kita melihat batasan karakteristik kelompok dari Reitz (1977) maka kita akan menemukan karakteristik dari suatu kelompok yakni; kelompok terdiri atas dua orang atau lebih, yang berinteraksi satu sama lain, yang saling membagi beberapa tujuan yang sama, dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok (Yusmar Yusuf, 1989).

Tinjauan lain dari definisi kelompok dapat kita lihat dari berbagai sudut pandang yang dilakukan oleh para pakar. Cattell (1951) dan Bass (1960) memiliki definisi kelompok bila ditinjau dari sudut pandang motivasi. Kelompok adalah sekumpulan organisme yang bereksistensi dalam keseluruhan konstalasi (mereka saling menerima *realitionship*) yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan masing-masing individu (Cattell, 1951), sedangkan menurut Bass (1960) kelompok sebagai kumpulan individu-individu yang bereksistensi sebagai kumpulan yang mendorong dan memberi ganjaran pada masing-masing individu.

Pendefinisian kelompok ditinjau dari sudut pandang tujuan dikemukakan oleh Mills (1967) kelompok ialah mereka yang merupakan kesatuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang melakukan hubungan untuk tujuan dan yang melakukan penimbangan-penimbangan dalam mengartikan hubungan tersebut. Lebih lanjut, Cartwright dan Zander (1968) mendefinisikan kelompok dari sudut pandang ketergantungan. Kelompok adalah sekumpulan individu yang melakukan hubungan dengan orang lain yang menunjukkan saling ketergantungan pada derajat yang berarti. Sebagai batasannya, istilah kelompok mengacu pada kesatuan kelas sosial dalam milik umum yang saling tergantung atas pilihan masing-masing anggota. Bonner (1959) mengemukakan batasan kelompok dilihat

dari interaksinya. Kelompok adalah sejumlah orang-orang yang berinteraksi dengan sesama lainnya dan interaksi ini membedakan bentuk kelompok-kelompok bersama dengan kelompok lainnya.

Menurut Sukanto (1986) ada beberapa hal yang harus menjadi ciri kelompok yaitu; setiap anggota kelompok harus sadar sebagai bagian dari kelompok ada hubungan timbal balik antara sesama anggota, dan terdapat suatu faktor yang dimiliki bersama oleh para anggota sehingga hubungan diantara mereka semakin kuat. Perry dan Perry (Winardi, 2004) mengemukakan bahwa yang menjadi ciri-ciri suatu kelompok adalah: (1) ada interaksi antar anggota yang berlangsung secara kontinyu untuk waktu yang relatif lama; (2) setiap anggota menyadari bahwa ia merupakan bagian dari kelompok, dan sebaliknya kelompoknyapun mengakuinya sebagai anggota; (3) adanya kesepakatan bersama antar anggota mengenai norma-norma yang berlaku, nilai-nilai yang dianut dan tujuan atau kepentingan yang akan dicapai; (4) adanya struktur dalam kelompok, dalam arti para anggota mengetahui adanya hubungan-hubungan antar peranan, norma tugas, hak dan kewajiban yang semuanya tumbuh di dalam kelompok itu.



2.4.2 Teori Pembentukan Kelompok

Ada beberapa teori yang dapat dikemukakan berkaitan dengan pembentukan kelompok, yakni:

a. Teori Kedekatan (*propinquity*)

Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah menjelaskan tentang adanya afiliasi diantara orang-orang tertentu. Teori ini disebut *propinquity* atau teori kedekatan. Teori kedekatan menjelaskan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*).

b. Teori Interaksi (George Homans)

Teori pembentukan kelompok yang dipelopori oleh George Homans ini berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentiment-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- ✓ Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan semakin kuat tumbuhnya sentiment-sentimen mereka.
- ✓ Semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentiment yang ditularkan pada orang lain.
- ✓ Semakin banyak aktivitas-aktivitas dan sentiment yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentiment seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksinya.

c. Teori Keseimbangan (Theodore Newcomb)

Salah satu teori yang agak menyeluruh penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan yang dikembangkan oleh Theodore Newcomb. Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik pada orang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap dalam menanggapi suatu tujuan.

d. Teori Pertukaran

Teori lain yang sekarang ini mendapat perhatian betapa pentingnya di dalam memahami terbentuknya kelompok ialah teori pertukaran. Teori ini ada kesamaan fungsi dengan teori motivasi dalam bekerja. Tiga teori sebelumnya memainkan peranan dalam teori ini.

2.5 Kelompok Tani

Departemen pertanian RI (1980) memberi batasan bahwa kelompok tani adalah sekumpulan orang-orang tani atau petani, yang terdiri atas petani dewasa pria dan wanita maupun petani taruna atau pemuda tani yang terikat secara informal dalam suatu wilayah kelompok atas dasar keserasian dan kebutuhan bersama serta berada di lingkungan pengaruh dan pimpinan kontak tani. Dalam rangka pembangunan sub sektor pertanian, kelompok tani adalah sebagai berikut:

- Anggota pengurus kelompok tani pertanian, baik yang merupakan kegiatan proyek maupun kegiatan pembangunan swadaya.
- Merupakan pengorganisasian petani yang mengatur kerjasama dan pembagian tugas anggota maupun pengurus dalam kegiatan usahatani kelompok di hamparan kebun.
- Besaran kelompok tani disesuaikan dengan jenis usahatani dan kondisi di lapangan, dengan jumlah anggota berkisar 20-30 orang.
- Keanggotaan kelompok tani bersifat non formal.

Dalam peraturan menteri pertanian nomor: 273/kpts/ot.160/4/2007 di jelaskan bahwa Kelompok tani pada dasarnya adalah organisasi non formal di perDesaan yang ditumbuhkembangkan “dari, oleh dan untuk petani “, memiliki karakteristik sebagai berikut :

1). Ciri Kelompok tani

- a. Saling mengenal, akrab dan saling percaya diantara sesama anggota,
- b. Mempunyai pandangan dan kepentingan yang sama dalam berusaha tani,

- c. Memiliki kesamaan dalam tradisi dan atau pemukiman, hamparan usaha, jenis usaha, status ekonomi maupun sosial, bahasa, pendidikan dan ekologi.
- d. Ada pembagian tugas dan tanggung jawab sesama anggota berdasarkan kesepakatan bersama.

2). Unsur Pengikat Kelompoktani

- a. Adanya kepentingan yang sama diantara para anggotanya,
- b. Adanya kawasan usaha tani yang menjadi tanggung jawab bersama diantara para anggotanya,
- c. Adanya kader tani yang berdedikasi untuk menggerakkan para petani dan kepemimpinannya diterima oleh sesama petani lainnya,
- d. Adanya kegiatan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh sekurang kurangnya sebagian besar anggotanya,
- e. Adanya dorongan atau motivasi dari tokoh masyarakat setempat untuk menunjang program yang telah ditentukan

3). Fungsi Kelompoktani

- a. Kelas Belajar; Kelompoktani merupakan wadah belajar mengajar bagi anggotanya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta tumbuh dan berkembangnya kemandirian dalam berusaha tani sehingga produktivitasnya meningkat, pendapatannya bertambah serta kehidupan yang lebih sejahtera.
- b. Wahana Kerjasama; Kelompok tani merupakan tempat untuk memperkuat kerjasama diantara sesama petani dalam kelompoktani dan antar kelompoktani serta dengan pihak lain. Melalui kerjasama ini diharapkan usaha taninya akan lebih efisien serta lebih mampu menghadapi ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan,
- c. Unit Produksi; Usahatani yang dilaksanakan oleh masing masing anggota kelompoktani, secara keseluruhan harus dipandang sebagai satu kesatuan

usaha yang dapat dikembangkan untuk mencapai skala ekonomi, baik dipandang dari segi kuantitas, kualitas maupun kontinuitas

Pemilihan pengurus tiap kelompok tani dan anggotanya dilakukan secara musyawarah sehingga diperoleh kesepakatan kelompok dan dukungan masyarakat dan instansi terkait. Susunan kepengurusan kelompok tani minimal terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara serta dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan kelompok.

Tugas dan Tanggung Jawab Anggota Kelompok Tani

1. Bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan usahatani.
2. Wajib mengikuti dan melaksanakan petunjuk pengurus kelompok tani dan petugas/penyuluh serta kesepakatan yang berlaku.
3. Wajib bekerja sama dan akrab antar sesama anggota, pengurus maupun dengan petugas/penyuluh.
4. Hadir pada pertemuan berkala dan aktif memberikan masukan, saran dan pendapat demi berhasilnya kegiatan usaha tani kelompok.

Tugas dan Tanggung Jawab Pengurus Kelompok Tani.

1. Membina kerjasama dalam melaksanakan usahatani dan kesepakatan yang berlaku dalam kelompok tani. Dalam hal ini pengurus melakukan koordinasi terhadap anggota dengan mengidentifikasi jumlah anggota kelompok tani yang bertambah atau berkurang.
2. Wajib mengikuti petunjuk dan bimbingan dari petugas/penyuluh untuk selanjutnya diteruskan pada anggota kelompok. Pengurus wajib menyampaikan informasi yang disampaikan oleh penyuluh kepada kelompok taninya.
3. Bersama petugas/penyuluh membuat rencana kegiatan kelompok dalam bidang produksi, pengolahan, pemasaran dan lain-lain.
4. Mendorong dan menggerakkan aktivitas, kreativitas dan inisiatif anggota. Yakni dengan menumbuhkan swadaya dan swakarsa anggota.

5. Secara berkala, minimal satu bulan sekali mengadakan pertemuan/musyawarah dengan para anggota kelompok yang dihadiri oleh petugas/penyuluh.
6. Mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang telah dilaksanakan kepada anggota, selanjutnya membuat rencana dan langkah perbaikan.

(Anonimous, 2007)

2.6 Pengambilan Keputusan

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations*.

Menurut George R. Terry, definisi pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih (tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan). Sedangkan menurut Menurut **Siagian** pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Seorang pemimpin dalam melakukan kebijakan dalam mengambil keputusan baik itu akan ber-*impect* kepada pribadinya atau kelompoknya menurut **George R. Terry** pasti memiliki dasar kenapa keputusan itu di ambil, dasar-dasar dari pengambilan keputusan itu adalah:

- ✓ Intuisi

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan perasaan yang sifatnya subyektif. Dalam

pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini, meski waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif pendek, tetapi keputusan yang dihasilkan seringkali relatif kurang baik karena seringkali mengabaikan dasar-dasar pertimbangan lainnya.

✓ **Pengalaman**

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena dengan pengalaman yang dimiliki seseorang, maka dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung-ruginya dan baik-buruknya keputusan yang akan dihasilkan.

✓ **Fakta**

Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

✓ **Wewenang**

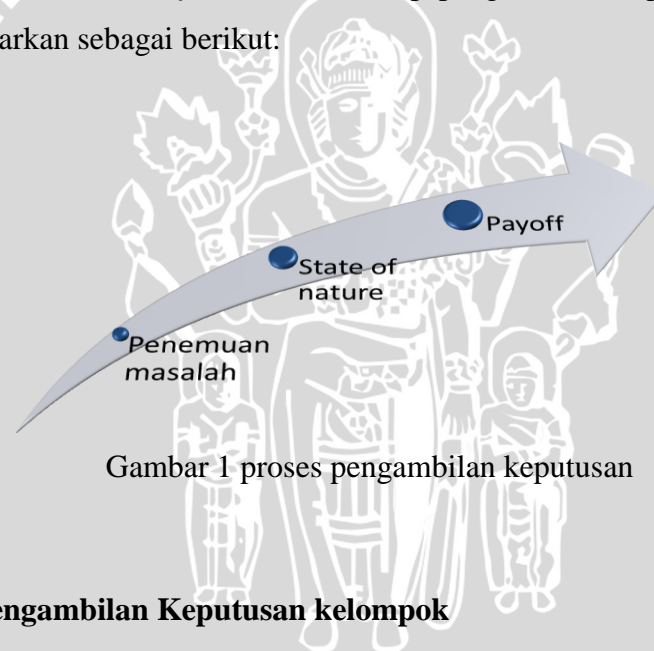
Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, atau oleh orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Hasil keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama dan memiliki otentisitas (otentik), tetapi dapat menimbulkan sifat rutinitas, mengasosiasikan dengan praktek diktatorial dan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan

✓ **Rasional**

Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasio, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang

diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional ini berlaku sepenuhnya dalam keadaan yang ideal.

Pengambilan keputusan bukanlah sebuah prosedur yang tetap, tetapi proses berurutan. Pada sebagian besar keputusan, para actor pengambil keputusan menjalani sejumlah tahap yang membantu mereka memikirkan permasalahan dari awal sampai akhir dan membuat berbagai strategi alternative. Tahap-tahap itu tidak perlu diterapkan dengan kaku, nilai tahapan tersebut terletak pada kemampuannya memaksa menyusun masalah itu dalam dalam suatu cara yang logis. Secara singkat dalam proses pengambilan keputusan maka seorang pengambil keputusan akan melalui minimal tiga tahap dalam pengambilan keputusan, tiga tahap tersebut meliputi 1) tahap penemuan masalah, 2) tahap pemecahan masalah (*state of nature*), 3) tahap pengambilan keputusan (*payoff*). Bila kita gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 proses pengambilan keputusan

2.7 Metode Pengambilan Keputusan kelompok

Dalam dataran teoritis, kita mengenal empat metode pengambilan keputusan, yaitu kewenangan tanpa diskusi (*authority rule without discussion*), pendapat ahli (*expert opinion*), kewenangan setelah diskusi (*authority rule after discussion*), dan kesepakatan (*consensus*).

a. Kewenangan Tanpa Diskusi

Metode pengambilan keputusan ini seringkali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki

beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika kelompok tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Selain itu, metode ini cukup sempurna dapat diterima kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan-persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota kelompok terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya, karena mereka kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna, apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual.

b. Pendapat Ahli

Kadang-kadang seorang anggota kelompok oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli (*expert*), sehingga memungkinkannya memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik, apabila seorang anggota kelompok yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota kelompok lainnya.

Dalam banyak kasus, persoalan orang yang dianggap ahli tersebut bukanlah masalah yang sederhana, karena sangat sulit menentukan indikator yang dapat mengukur orang yang dianggap ahli (*superior*). Ada yang berpendapat bahwa orang yang ahli adalah orang yang memiliki kualitas terbaik untuk membuat keputusan, namun sebaliknya tidak sedikit pula orang yang tidak setuju dengan ukuran tersebut. Karenanya, menentukan apakah seseorang dalam kelompok benar-benar ahli adalah persoalan yang rumit.

c. Kewenangan Setelah Diskusi

Sifat otokratik dalam pengambilan keputusan ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan metode yang pertama. Karena metode *authority rule after*

discussion ini pertimbangkan pendapat atau opini lebih dari satu anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil melalui metode ini akan meningkatkan kualitas dan tanggung jawab para anggotanya disamping juga munculnya aspek kecepatan (*quickness*) dalam pengambilan keputusan sebagai hasil dari usaha menghindari proses diskusi yang terlalu meluas. Dengan perkataan lain, pendapat anggota kelompok sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, namun perilaku otokratik dari pimpinan, kelompok masih berpengaruh.

Metode pengambilan keputusan ini juga mempunyai kelemahan, yaitu pada anggota kelompok akan bersaing untuk mempengaruhi pengambil atau pembuat keputusan. Artinya bagaimana para anggota kelompok yang mengemukakan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, berusaha mempengaruhi pimpinan kelompok bahwa pendapatnya yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan.

d. Kesepakatan

Kesepakatan atau konsensus terjadi kalau semua anggota dari suatu kelompok mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yakni partisipasi penuh dari seluruh anggota kelompok akan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, sebaik seperti tanggung jawab para anggota dalam mendukung keputusan tersebut. Selain itu metode konsensus sangat penting khususnya yang berhubungan dengan persoalan-persoalan yang kritis dan kompleks.

Namun demikian, metode pengambilan keputusan yang dilakukan melalui kesepakatan ini, tidak lepas juga dari kekurangan-kekurangan. Yang paling menonjol adalah dibutuhkan waktu yang relatif lebih banyak dan lebih lama, sehingga metode ini tidak cocok untuk digunakan dalam keadaan mendesak atau darurat.

Keempat metode pengambilan keputusan di atas, menurut **Adler dan Rodman**, tidak ada yang terbaik dalam arti tidak ada ukuran-ukuran yang menjelaskan bahwa satu metode lebih unggul dibandingkan metode pengambilan keputusan

lainnya. Metode yang paling efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor:

- jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan,
- tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan
- kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut.



III. KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka pemikiran

Setiap kelompok mengalami dinamika yang berbeda-beda. Dinamika ini yang akan menjadikan sebuah kelompok itu berkembang atau tidak. Landasan dasar dinamika kelompok adalah adanya proses komunikasi yang intensif antar anggota dalam kelompok tersebut. Komunikasi itu bisa bersifat linear, interaksional, dan juga transaksional. Ketiga model komunikasi tersebut tidak bisa berdiri sendiri-sendiri, atau dalam implementasinya dapat dilakukan kombinasi model komunikasi dari ketiganya. Komunikasi yang baik antar anggota merupakan dasar kelompok dalam melakukan interaksi dan mencapai sebuah tujuan bersama. Kegagalan dalam berkomunikasi akan membuat hubungan antar anggota kurang kondusif dan pada akhirnya menimbulkan ketidakdinamisan sebuah kelompok.

Gaya kepemimpinan merupakan cara setiap orang atau pemimpin untuk mengarahkan anggotanya. Setiap orang dibekali gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan tersebut akan mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnnya dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, dapat bersumber dari seseorang atau beberapa orang atau situasi tertentu. Lenin, Lippit, dan White mengemukakan bahwa dalam diri seseorang tersimpan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan itu meliputi gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi, dan *laissez faire*. Setiap gaya kepemimpinan tersebut memiliki keefektifan masing-masing dalam mengambil suatu keputusan kelompok.

Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh setiap orang tidak serta merta ada di dalam diri seseorang tersebut. Ada faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi perkembangan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin kelompok tani. Factor tersebut meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang yang bersumber dari diri pemimpin itu sendiri.

Faktor internal ini sudah menjadi habitus setiap individu dan sudah tertanam dalam diri masing-masing individu. Secara umum ada tiga faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, faktor tersebut meliputi: pendidikan, umur, dan keturunan.

Faktor genetik atau keturunan merupakan faktor dari dalam diri individu, faktor ini biasanya turun temurun dari orang tuanya. Hal ini sesuai dengan pepatah yang mengatakan buah jatuh tidak jauh dari pohonnya. Dari pepatah tersebut kita bisa mengambil sebuah pemaknaan bahwa jika orang tua itu memiliki karakteristik kepemimpinan otoriter maka ada kemungkinan yang cukup kuat individu tersebut bertingkah laku otoriter. Faktor internal kedua yakni pendidikan.

Pendidikan dewasa ini menjadi sangat penting, hal ini dikarenakan adanya perkembangan zaman yang semakin pesat. Dengan pendidikan seseorang akan memiliki keilmuan yang cukup tinggi sehingga pengetahuan akan realitas kehidupan semakin baik. Selain pendidikan dan faktor keturunan umur juga merupakan faktor internal ketiga yang cukup mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Dengan umur seseorang akan memiliki banyak pengalaman akibat adanya proses yang ia lakukan dimana ia berproses. Umur disini bisa diartikan dengan umur pada umumnya atau bahkan umur lama ia berproses di kelompok tani.

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan kelompok tani. Faktor eksternal di dapat oleh seseorang akibat proses interaksinya dia dalam masyarakat atau kelompok. Faktor eksternal yang terus di asah akan sangat mendominasi gaya kepemimpinan seseorang ketua kelompok tani. Dalam penelitian ini, peneliti mengangkat ada tiga faktor eksternal yang turut membentuk pribadi pemimpin atau dalam hal ini adalah ketua kelompok tani Margomulyo. Faktor eksternal tersebut meliputi: pengalaman, nilai dan norma, dan lingkungan (keluarga atau masyarakat). Faktor internal dan eksternal tidak bisa berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait sehingga terbentuk gaya kepemimpinan ketua kelompok tani.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya gaya kepemimpinan tersebut diatas maka akan terbentuk tiga gaya kepemimpinan ketua kelompok. Tiga gaya kepemimpinan tersebut meliputi gaya kepemimpinan demokrasi, gaya kepemimpinan otokrasi, dan gaya kepemimpinan kendali bebas.

Dari hasil survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti bahwa gaya kepemimpinan ketua kelompok tani memiliki keragaman dan pengaruh atas berjalan atau tidaknya sebuah kelompok tani. Kelompok tani Margomulyo yang telah didirikan semenjak tahun 1985-an ini telah mengalami pergantian ketua kelompok sebanyak dua orang. Keduanya memiliki gaya kepemimpinan yang hampir sama tetapi dalam penelitian ini peneliti sengaja memfokuskan diri untuk melakukan penelitian atas gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo saat ini yang di pimpin oleh bapak Suwandi. Semenjak dipimpin oleh pak Suwandi, kelompok tani Margomulyo dan pertanian di Desa Selorejo mulai diperhitungkan di kabupaten Malang. Perkebunan jeruk yang menjadi primadona Desa kini menjadi unggulan di wilayah kabupaten Malang. Peran kelompok tani dalam mengembangkan pertanian ini sangat tinggi dan tidak kalah penting bahwa peran ketua kelompok tani dalam menggerakkan kelompok tani.

Ketua kelompok tani Margomulyo seperti halnya ketua kelompok tani pada umumnya yang memiliki tanggungjawab akan jalan atau tidaknya sebuah kelompok tani. Dengan sentuhan gaya kepemimpinan yang dimiliki ketua kelompok tani menjalankan amanahnya sebagai ketua kelompok tani. Seperti yang disebutkan diatas bahwa ketua ketua kelompok tani menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi, otokrasi, dan atau kendali bebas untuk menggerakkan kelompok tani dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam kelompok tani.

Gaya kepemimpinan demokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan peran aktif pengurus, anggota dan ketua dalam setiap proses di kelompok. Di dalam gaya kepemimpinan ini kebijakan diserahkan sepenuhnya di dalam musyawarah kelompok. Dalam hal ini bukan berarti

ketua itu minim partisipasi tetapi adanya peran yang sentra dalam setiap proses dinamika kelompok tani. Gaya kepemimpinan yang kedua adalah gaya kepemimpinan otokrasi. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan otoriter dari seorang pemimpin sehingga pemimpin bisa berbuat sesuai kehendaknya untuk menjalankan kelompok tani yang di pimpinnya. Kebijakan dalam pengambilan keputusan kelompok sepenuhnya terpusat dikendalikan oleh ketua sehingga keterlibatan anggota atau pengurus lainnya sangat minim. Gaya kepemimpinan selanjutnya yang mungkin diterapkan oleh ketua kelompok tani adalah gaya kepemimpinan kendali bebas. Dalam gaya kepemimpinan ini kendali ketua sangat minim bahkan tidak ada. Sepenuhnya diserahkan kepada anggota. Ketua kelompok tani hanya dijadikan sebagai simbol dalam kelompok sehingga tidak memiliki peran yang cukup signifikan terhadap kelompoknya tersebut.

Proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahapan yang dilalui kelompok untuk memutuskan sesuatu. Pengambilan keputusan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh kelompok tani. Proses pengambilan keputusan kelompok berbeda dengan proses pengambilan keputusan kelompok. Dalam proses pengambilan keputusan kelompok membutuhkan waktu yang cukup lama karena mempertimbangkan banyak usulan dari anggota, sehingga lebih mengutamakan musyawarah mufakat. Berbeda dengan pengambilan keputusan individu yang secara waktu tidak membutuhkan waktu yang banyak, pengambil keputusan tidak melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan sehingga pengambilan keputusan dapat dikatakan apa katanya.

Ada banyak teori dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Dalam penelitian ini peneliti melihat bahwa proses pengambilan keputusan sebenarnya hal yang sederhana untuk itu teori yang dipakai dalam penelitian ini cukup sederhana. Dalam proses pengambilan keputusan kita mengenal ada tiga tahapan untuk mencapai keputusan, *pertama* indentifikasi masalah.. indentifikasi masalah ini dilakukan untuk melakukan inventarisasi terhadap masalah-masalah yang ada dalam kelompok. Dalam indentifikasi ini semua anggota dalam kelompok dilibatkan secara aktif sehingga permasalahan yang

disebutkan benar-benar masalah bersama untuk dipecahkan bersama. Setelah menemukan banyaknya masalah maka kelompok bisa melakukan prioritas masalah yang nantinya akan dicarikan sebuah solusi alternatif pemecahan masalah. Langkah selanjutnya adalah inventarisasi alternatif solusi. Inventarisasi alternatif solusi ini dilakukan dengan harapan pemecahan masalah atas masalah yang ada benar-benar efektif dan efisien.

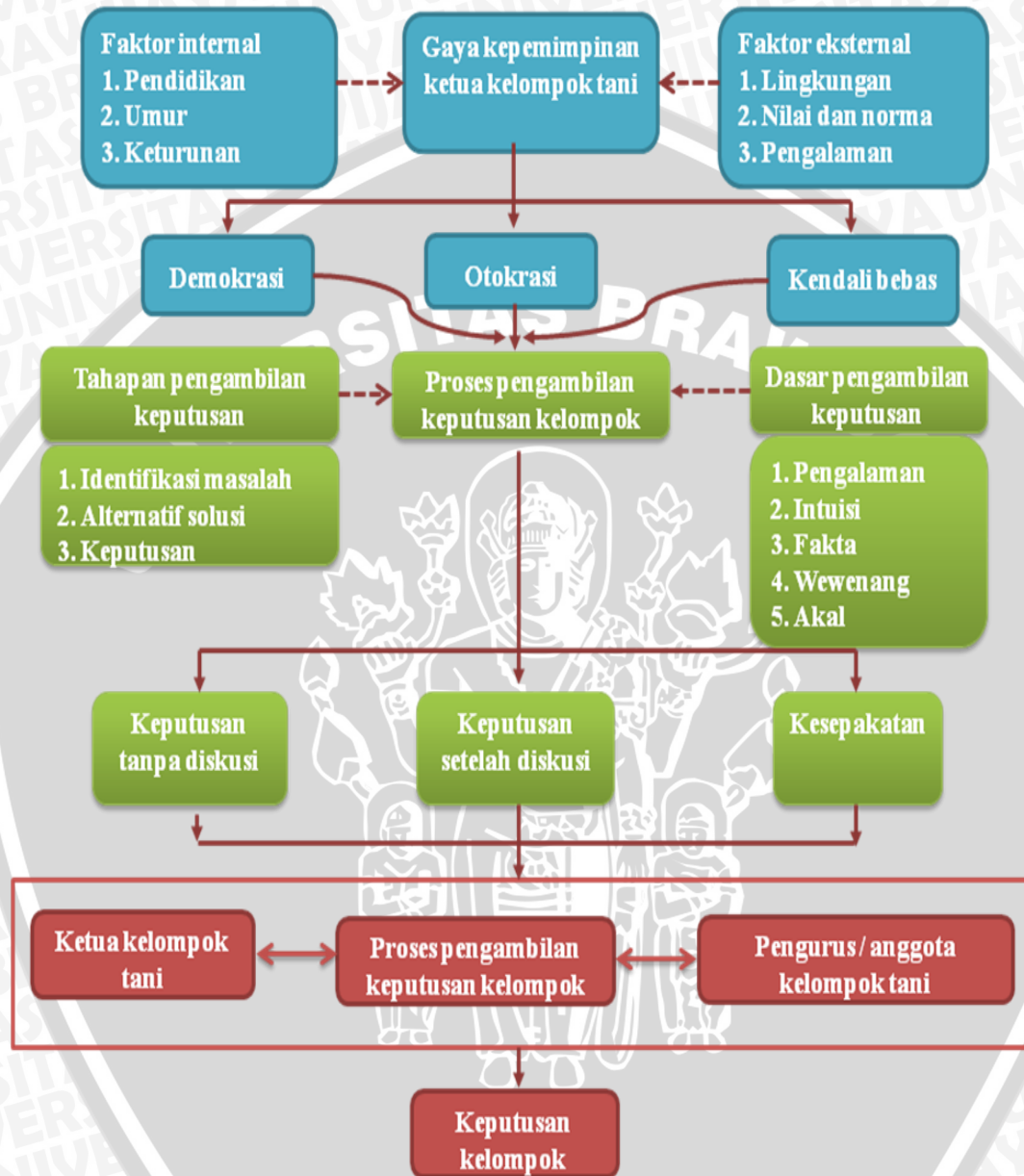
Langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan adalah keputusan yang selanjutnya akan diimplementasikan dalam bentuk tindakan. Dari proses tersebut terlihat jelas bahwa sebenarnya cukup sederhana proses pengambilan keputusan dalam kelompok. Selain langkah-langkah tersebut diatas, terdapat pula kewenangan yang bisa digunakan kelompok dalam mengambil sebuah keputusan. Keputusan yang di ambil oleh kelompok harapannya merupakan kesepakatan bersama sehingga setiap orang yang ada dalam kelompok memiliki tanggungjawab yang sama, untuk itu ada beberapa kewenangan yang mencoba untuk peneliti liat proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo.

Kewenangan dalam pengambilan keputusan kelompok ada empat macam yakni: kewenangan tanpa diskusi, kewenangan setelah diskusi, konsensus, dan pendapat ahli. Keempat kewenangan tersebut bisa digunakan diberbagai gaya kepemimpinan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokrasi bukan berarti tidak menggunakan kewenangan tanpa diskusi dalam mengambil keputusan kelompok. Gaya demokrasi pun menggunakannya tetapi frekuensi penggunaannya tidak terlalu dan tidak digunakan diberbagai kasus. Kewenangan setelah diskusi merupakan kewenangan yang diberikan sepenuhnya atas hasil musyawarah bersama anggota, pengambilan keputusannya dilakukan setelah melakukan diskusi yang panjang. Konsensus merupakan kesepakatan bersama orang-orang yang ada dalam lingkaran kelompok tani. Sedangkan pendapat ahli disini adalah anggota kelompok tani yang dianggap memiliki kemampuan yang melebihi anggota lain sehingga kata-kata atau saran dari beliau sangat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan kelompok tani..

Dari ketiga gaya kepemimpinan, langkah-langkah proses pengambilan keputusan dan ketiga kewenangan dalam proses pengambilan keputusan ini terdapat hubungan yang saling terkait dan terus berlanjut. Fenomena ini terus berlanjut di dalam kelompok tani. Ketua kelompok tani dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memiliki pengaruh terhadap proses pengambilan dan wewenang apa yang dipakai dalam pengambilan keputusan. Ketua kelompok beserta dengan pengurus atau anggota melakukan sebuah interaksi yang terus berkelanjutan untuk lebih mendinamiskan kelompok tani. Ketua kelompok tani ada kalanya memutuskan untuk menggunakan pendekatan wewenang tanpa diskusi untuk mengatasi masalah yang membutuhkan pemecahan cepat. Dari situ semualah akhirnya akan didapatkan sebuah keputusan bersama yang menjadi keputusan kelompok sehingga kelompok tani akan lebih dinamis.



Secara skematis pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok sebagai berikut:



Bagan 4 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- : Menunjukkan proses
 - - - - - : Menunjukkan komponen

3.2 Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dipakai ketua kelompok tani di Desa Selorejo kecamatan Dau kabupaten Malang.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan yang terjadi dalam kelompok tani dan pengaruh gaya kepemimpinan yang dipakai ketua dalam proses tersebut di kelompok tani Desa Selorejo kecamatan Dau kabupaten Malang
3. Penelitian ini dilakukan di Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang dengan mengambil Informan dari unsur ketua kelompok dan juga pengurus/anggota kelompok tani.

3.1 Definisi Operasional

1. Komunikasi merupakan kegiatan interaktif antara satu orang atau lebih untuk saling berbagi informasi sehingga ada kesepahaman bersama. Proses komunikasi berjalan interaktif, dinamis, untuk mendapatkan feedback untuk saling member masukan dan juga kritikan.
2. Ketua/pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi orang lain di dalam kelompok kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya.
3. Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain untuk mengerjakan hal-hal yang kita inginkan dalam rangka mencapai tujuan yang kita tetapkan bersama sebelumnya.
4. Gaya merupakan *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari sehingga gaya tersebut mencerminkan kepribadian orang tersebut dan juga cara berfikirnya.
5. Gaya kepemimpinan merupakan kebiasaan memimpin yang diterapkan oleh seorang pimpinan pada situasi tertentu, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini merujuk pada bagaimana pimpinan memotivasi orang lain pada situasi yang berbeda-beda, agar tujuan yang telah direncanakan itu dapat tercapai.

6. Faktor intern dalam gaya kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seorang pemimpin yang mempengaruhi seseorang pemimpin dalam memimpin kelompok atau organisasi. Faktor intern ini sedikit banyak akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Adapun faktor intern yang memungkinkan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan pemimpin adalah: pendidikan, pengalaman, keturunan (keluarga), skill komunikasi.
7. Faktor ekstern gaya kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar diri pemimpin yang sedikit banyak akan mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok. Faktor ekstern ini meliputi: nilai dan norma yang diberlakukan di masyarakat, keadaan sosio-kultur dalam masyarakat, dan figur orang.
8. Terdapat tiga gaya kepemimpinan yang kemungkinan dikembangkan dalam sebuah kelompok, tiga gaya tersebut sebagai berikut
 - a. Otokrasi

Pemimpin dengan gaya ini biasanya bersifat semena-mena dalam mengambil keputusan dan memerintah anggota. Kedudukan dan tugas anggota semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan.
 - b. Demokratis

Gaya kepemimpinan yang berbasis dengan kemampuan anggota dalam mengembangkan kelompok. Dalam setiap proses kebijakan pemimpin memperhatikan aspirasi dari semua anggota kelompok.
 - c. *Laissez faire*

Pemimpin disini hanya dijadikan sebagai symbol kelompok sehingga semua proses organisasi dan pengambilan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada anggota, partisipasi pemimpin terbilang minim, pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
9. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang dilalui oleh seseorang/kelompok untuk memilih beberapa alternative yang muncul akibat

permasalahan yang ada. Dalam proses pengambilan keputusan kita mengenal tahapan dalam pengambilan keputusan, tahapan tersebut meliputi:

- a. Identifikasi masalah
- b. Memunculkan dan memilih alternative solusi
- c. Mengambil keputusan

10. Dalam melakukan pengambilan sebuah keputusan, seseorang/kelompok pembuat keputusan menggunakan beberapa dasar pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhannya. Adapun dasar pengambilan keputusan yang biasanya dipakai adalah sebagai berikut:

a. Realitas

pengambilan keputusan mempertimbangkan kenyataan (*realitas*) dalam mengambil sebuah keputusan. Sehingga kebutuhan dan permasalahan yang terbaru menjadi pertimbangan utama.

b. Wewenang

setiap orang memiliki wewenang untuk memutuskan sesuatu alternative atas sebuah masalah. wewenang ini bisa wewenang kelompok maupun wewenang individu. Wewenang individu biasanya dipakai oleh seseorang tanpa mempertimbangkan keadaan sekitar dan lebih bersifat egoistis. Wewenang kelompok lebih mengutamakan kepentingan bersama sehingga didapatkan keputusan yang mengayomi kepentingan kelompok.

c. Pengalaman

setiap orang memiliki pengalaman tersendiri dalam memecahkan setiap masalah dan mengambil keputusan. Pengalaman-pengalaman ini biasanya dijadikan sebagai landasan seseorang dalam mengambil sebuah keputusan. Pengalaman tidak harus dari pengalaman pribadi tetapi juga dari pengalaman orang lain yang dia ketahui.

d. Intuisi

intuisi atau kata hati nurani. Intuisi atau bisikan hati juga dapat dijadikan sebagai dasar seseorang dalam mengambil keputusan.

e. Rasional

Akal (rasio) manusia memainkan peranan penting dalam setiap langkahnya untuk mengambil keputusan. Pemimpin pun juga sering menggunakan rasionya untuk memutuskan sesuatu.

11. Proses pengambilan keputusan kelompok merupakan proses pengambilan keputusan yang melibatkan orang lebih dari satu dalam sebuah kelompok. Kelompok tani dalam pengambilan keputusan biasanya melibatkan pengurus/anggota yang dirumuskan dalam musyawarah kelompok. Dalam pengambilan keputusan kelompok kita mengenal empat metode pengambilan keputusan yakni:

a. Kewenangan tanpa diskusi

merupakan pengambilan keputusan dalam kelompok yang hanya melibatkan satu orang dalam kelompok tersebut biasanya ketua kelompok.

b. Kewenangan setelah diskusi

Merupakan pengambilan keputusan yang melibatkan pengurus/anggota untuk memutuskan. Disini pendapat semua pengurus/anggota akan dipertimbangkan.

c. Kesepakatan

Merupakan proses pengambilan keputusan yang mementingkan kesepakatan bersama untuk mencapai sebuah keputusan bersama.

12. Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut.

13. Kelompok tani adalah sekumpulan orang-orang tani atau petani, yang terdiri atas petani dewasa pria dan wanita maupun petani taruna atau pemuda tani yang terikat secara informal dalam suatu wilayah kelompok atas dasar keserasian dan kebutuhan bersama serta berada di lingkungan pengaruh dan pimpinan kontak tani.



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk penelitian yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta. Dalam penelitian ini peneliti ingin menganalisa dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang ketua kelompok tani dengan mengacu pada tiga gaya kepemimpinan yakni demokrasi, otoritas, dan juga kendali bebas. Setelah mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan, peneliti juga ingin mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap proses pengambilan keputusan dalam kelompok. Dalam penelitian ini pendekatan yang di pakai adalah deskriptif kualitatif (*Descriptive qualitative approach*). Penelitian deskriptif kualitatif adalah proses pencarian data untuk memahami masalah sosial yang didasari pada penelitian yang menyeluruh (*holistic*), dibentuk oleh kata-kata, dan diperoleh dari situasi yang alamiah.

Pada penelitian kualitatif, peneliti berusaha memahami subyek dari kerangka berpikirnya sendiri (Taylor & Bogdan, 1984). Dengan demikian, yang penting adalah pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuan partisipan (Patton, 1990). Oleh karena itu, semua perspektif menjadi bernilai bagi peneliti. Peneliti tidak melihat benar atau salah, namun semua data penting. Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan yang humanistik, karena peneliti tidak kehilangan sisi kemanusiaan dari suatu kehidupan sosial. Peneliti tidak dibatasi lagi oleh angka-angka, perhitungan statistik, variabel-variabel yang mengurangi nilai keunikan individual (Taylor & Bogdan, 1984).

Metode yang digunakan dalam pendekatan ini tidak kaku dan tidak terstandarisasi. Penelitian kualitatif sifatnya fleksibel, dalam arti kesesuaiannya tergantung dari tujuan setiap penelitian. Walaupun demikian, selalu ada pedoman untuk diikuti, tapi bukan aturan yang mati (Taylor & Bogdan, 1984).

Metode Penentuan Informan

Dalam penelitian ini penentuan Informan diambil secara *purposive sampling* sebagai bagian dari *non-probability sampling*. Purposive sampling dilakukan dengan sengaja mengambil informan kunci (*key informant*) yang sesuai dengan tujuan penelitian, dalam penelitian kali ini peneliti mengambil dari unsur ketua kelompok, pengurus/anggotn. Jumlah Informan dirasa cukup bilamana peneliti sudah merasa tujuan dalam penelitiannya sudah didapatkan semua. Sehingga cara ini tidak dibatasi pada kuantitas Informan tetapi titik kejenuhan dari sebuah informasi. Peneliti disini mengambil Informan dari unsur ketua kelompok tani, pengurus dan anggota kelompok tani. Jumlah Informan dalam penelitian kualitatif, utamanya studi kasus, tidak ada aturan yang baku tentang jumlah minimal dari partisipan (Patton, 1990). Namun Glaser dan Strauss dalam Gilgun (1992) menentukan bahwa penghentian pengumpulan data dilakukan bila peneliti tidak lagi menemukan informasi baru. Tapi Gilgun (1992), menyatakan bahwa jarang ditemukan suatu kondisi dimana tidak ada lagi informasi baru sama sekali. Data selalu dalam kondisi tentatif dan terbuka terhadap modifikasi data yang lain.

Setelah menentukan key informan secara disengaja maka peneliti menentukan informan berikutnya dengan cara *snowball sampling* (bola salju). Jumlah informan dianggap cukup setelah peneliti tidak menemukan informasi baru lagi dari hasil wawancara kepada informan yang ada.

4.3 Metode Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan tempat penelitian dilakukan secara sengaja (*Purposive*) yaitu di Desa Selorejo Kecamatan Dau kabupaten Malang pada bulan Mei-Juli, dengan pertimbangan antara lain:

1. Kelompok tani di Desa Selorejo Kecamatan Dau Kota Malang anggota kelompoknya bersikap aktif dan terbuka terhadap inovasi baru.
2. Desa Selorejo merupakan Desa dengan potensi kondisi alam yang baik dan sentra komoditas tanaman buah terutama jeruk manis.
3. Kelompok tani Margomulyo terbilang sebagai kelompok tani berprestasi di Kabupaten Malang.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan. Pengisian daftar pertanyaan melalui:

- a. Wawancara

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995), wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada Informan. Wawancara dilaksanakan dengan dilengkapi pedoman wawancara, yaitu suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh jawaban dari Informan yang meliputi data yang berkaitan dengan judul penelitian. Wawancara berupa *in-depth interview* yaitu cara mendapatkan informasi dengan cara memberikan pertanyaan secara langsung kepada Informan yang dapat memberikan informasi yang lengkap dan mendalam yang terkait dengan penelitian.

- b. Observasi

Menurut Sutrisno dalam Sugiyono (2008), observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Observasi adalah pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti untuk mengumpulkan data primer yang menyangkut gaya kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan kelompok.

- c. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mendokumentasikan data-data yang telah diperoleh, baik data yang diperoleh secara langsung maupun data yang sudah ada pada lembaga yang terkait dengan penelitian. Metode pengumpulan data ini untuk mengumpulkan data sekunder. Dokumentasi yang diperoleh selama peneliti berada di lokasi penelitian pelaksanaan program baik di lapang maupun saat kelompok melakukan musyawarah dalam memutuskan sebuah keputusan kelompok.

2. Data sekunder

Data sekunder, yang berupa Dokumentasi. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang bersumber dari beberapa dokumen, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, yang diperoleh dari kantor kepala Desa Selorejo maupun arsip kelompok tani:

- a. Dari kantor Desa, data yang diambil berupa kondisi sumber daya manusia. Keadaan umum di Desa Selorejo, seperti jumlah penduduk, umur, tingkat pendidikan, dan keadaan pertanian, serta keadaan kelompok tani.
- b. Dari kelompok tani yang memberikan informasi terkait dengan aktivitas kelompok tani dan kegiatan-kegiatan yang lain.

4.5 Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan adalah analisis data kualitatif yaitu proses mencari data dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga secara mudah dapat dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada pihak lain (Sugiyono, 2008).

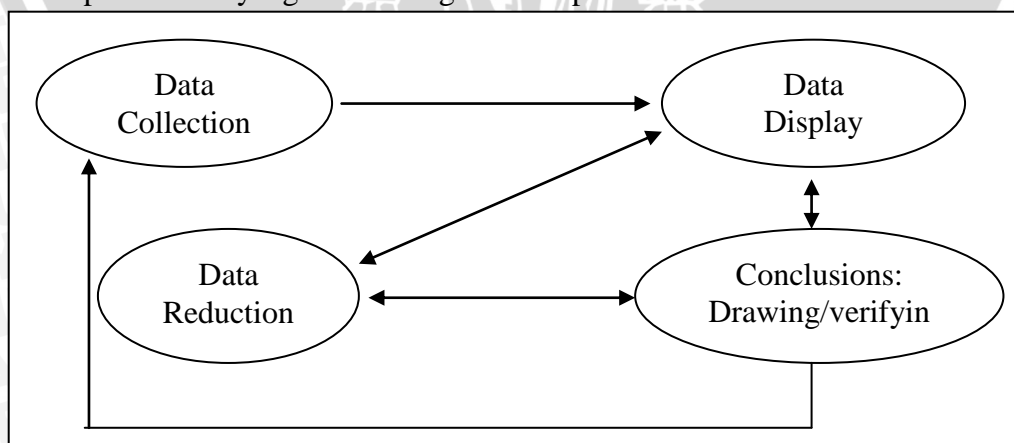
Analisis kualitatif menggunakan pertimbangan data-data yang bukan berupa angka. Data tersebut akan dikumpulkan kemudian dibandingkan untuk mendapatkan suatu kesimpulan dengan teori dan kenyataan dalam praktek yang terjadi.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dan diinterpretasikan dimana data yang digunakan adalah analisa kualitatif yang menurut Miles Huberman, 1984 dalam Sugiyono (2008), bahwa analisa kualitatif terdiri dari tiga alur, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*. Selain itu, dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Kegiatan yang terjadi secara bersamaan antara reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau

verifikasi (*conclusion drawing/verification*), ketiga kegiatan dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Reduksi Data (*Data Reduction*), diartikan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Dari gambar 7, dapat dilihat bahwa mereduksi hasil catatan lapangan yang kompleks, rumit dan belum bermakna. Dengan reduksi, maka peneliti merangkum, memilih data yang pokok dan penting, dan data yang tidak penting, dibuang karena tidak penting bagi peneliti.
- 2) Penyajian data (*Data Display*), dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Hiberman (1984) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in past has been narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
- 3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi (*Conclusion drawing/ Verification*), diartikan sebagai proses yang dilakukan dengan menarik kesimpulan dari kategori- kategori data yang direduksi dan disajikan untuk mendapatkan kesimpulan akhir yang sesuai dengan fokus permasalahan.



Gambar 2 Komponen dalam Analisis Data (*interactive model*)

V. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

5.1 Gambaran Geografis Desa Selorejo

Desa Selorejo merupakan salah satu Desa yang terdapat di Kabupaten Malang tepatnya di kecamatan Dau. Desa Selorejo memiliki luasan wilayah 2403,0 Ha, Desa ini tergolong daerah pegunungan dengan memiliki ketinggian \pm 800-1200 mdpl. Sebagian besar wilayah Desa Selorejo merupakan daerah hutan yang di aliri aliran sungai pegunungan sehingga tanah disana cukup subur dan irigasinya lancar. Terdapat dua dusun yang ada di Desa Selorejo yakni Dusun Krajan, Dusun Selokerto serta memiliki 1 Megarsari yakni Gemuk. Desa Selorejo merupakan Desa dengan penghasil jeruk baby manis terbesar di Kabupaten Malang. Adapun batas wilayah Desa Selorejo adalah sebagai berikut:

1. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Gading Kulon
2. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Petungsewu
3. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Tegalweru
4. Sebelah barat berbatasan dengan Huta (Perhutani)

Berdasarkan data potensi Desa yang saya dapatkan dari kantor kepala Desa bahwa terdapat distribusi penggunaan tanah di Desa Selorejo yang mayoritas tanah di Desa tersebut adalah tanah hutan.

Tabel 1 Distribusi Penggunaan Luas Wilayah Desa Selorejo

Tanah	Penggunaan	Luas (Ha)	Persentase (%)
Kering	Pemukiman Umum	39,8	1,65
	Ladang/tegalan	26,7	1,11
Sawah	Irigasi teknis	5,0	0,21
Perkebunan	Perkebunan Rakyat	238,8	9,93
Hutan	Hutan lindung	1383,8	57,59
	Hutan Rakyat	7,7	0,32
	Hutan Produksi	675,1	28,09
	Hutan Konversi	1,5	0,06
Fasilitas Umum	Perkantoran, sekolah	24,6	1,02
Total		2403,0	100,00

Sumber: Data Potensi Desa Selorejo, Februari 2010

Dari tabel di atas terlihat bahwa tanah di Desa Selorejo merupakan area hutan dengan luasan 2068,1 Ha (86,06 %) dan 57,59 % merupakan hutan lindung yang dikelola oleh Perhutani. Sedangkan tanah sawah dengan penggunaan lahan

irigasi teknis terbilang paling kecil dari sekian penggunaan lahan yakni hanya 5,0 Ha (0,21%). Lahan yang digunakan sebagai lahan perkebunan rakyat seluas 238,8 Ha (9,93%), dan tanah kering yang digunakan sebagai pemukiman umum dan lading/tegalan seluas 66,5 Ha (2,76%).

Selain potensi pertanian, kehutanan dan perkebunan, Desa ini juga memiliki potensi wisata yang tidak kalah bagus dengan daerah wisata lain. Potensi wisata yang ada adalah wisata petik jeruk dan juga bumi perkemahan bedengan (buper bedengan) dengan tempat yang ekonomis dan nyaman.

5.2 Gambaran Demografis di Desa Selorejo

Demografis merupakan ilmu kependudukan yang memotret sisi kependudukan di suatu wilayah, baik penduduk berdasarkan umur, pekerjaan, agama, strata sosial, dan distribusi kependudukan. Dalam penelitian ini tidak semua gambaran demografis peneliti jelaskan semua tetapi yang berkaitan dengan penelitian saja. Dari data potensi Desa tahun 2010 tercatat bahwa Desa Selorejo memiliki jumlah penduduk sekitar 3283 jiwa orang. Adapun gambaran demografis Desa Selorejo sebagai berikut:

5.2.1 Komposisi Penduduk Berdasarkan Usia

Komposisi penduduk menurut kelompok usia dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu usia produktif dan usia non produktif, sedangkan untuk usia non produktif sendiri dibedakan menjadi 2 (dua) lagi, yaitu usia belum produktif (usia sekolah) dan usia tidak produktif. Kelompok usia belum produktif adalah antara usia 0 sampai 14 tahun yang merupakan tanggungan orang tua, karena mereka belum bisa bekerja, sedangkan yang termasuk dalam usia tidak produktif adalah usia 60 tahun ke atas. Adapun untuk usia produktif adalah usia antara 15 tahun sampai dengan usia 59 tahun.

Jumlah penduduk Desa Selorejo sebanyak 3243 jiwa yang terdiri dari 1645 jiwa perempuan dan 1598 laki-laki dengan komposisi penduduk berdasarkan usia seperti tergambar dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2 Komposisi Jumlah Penduduk Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah (orang)	Persentase(%)
0-14 tahun	778	23,7
15-64 tahun	2321	70,7
>64 tahun	184	5,6
Total	3283	100,0

Sumber: Data Potensi Desa Selorejo, Februari 2010

Berdasarkan komposisi penduduk berdasarkan umur yang tergolong dalam 2 kategori yakni umur produktif dan umur tidak produktif maka sesuai data tersebut di atas bahwa penduduk Desa Selorejo mayoritas penduduk dengan usia produktif yakni sekitar 2321 jiwa atau 70,7% dari jumlah penduduk Desa Selorejosedangkan penduduk tidak produktifnya sekitar 962 jiwa atau 29,3%. Dari data tersebut kita bisa melihat bahwa ketersediaan penduduk dengan usia produktif cukup tinggi dan sehingga lebih mudah dalam mengembangkan potensi Desa yang ada.

5.2.2 Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencapaian

Mata pencapaian atau pekerjaan merupakan upaya yang bisa dilakukan seseorang dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya baik sandang, papan, maupun pangan. Tiga kebutuhan itu menjadi kebutuhan primer yang harus dipenuhi seseorang untuk mendapatkan kehidupan yang layak. Pekerjaan apapun, yang terpenting dapat memenuhi tiga kebutuhan tersebut dirasa cukup oleh penduduk Desa Selorejo. Adapun komposisi penduduk Desa Selorejo berdasarkan mata pencahariannya disajikan di dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3 Komposisi Penduduk Selorejo Berdasarkan Mata Pencaharian

Keterangan	Jumlah (jiwa)	Prosentase (%)
Petani	1885	57,42
Pekerja di sektor jasa/perdagangan	45	1,37
Pekerja di sektor Industri	15	0,46
Pegawai Desa	11	0,34
PNS	2	0,06
ABRI	1	0,03
Guru	6	0,18
Pegawai Swasta	15	0,46
Wirausaha	13	0,39
Sopir	5	0,15
Tukang kayu	10	0,30
Tukang batu	15	0,46
Penjahit	3	0,09
Tidak bekerja	1258	38,29
Total	3283	100,00

Sumber: Data Potensi Desa Selorejo, Februari 2010

Dari tabel diatas bila kita korelasikan dengan tabel jumlah penduduk berdasarkan umur bahwa penduduk Desa Selorejo yang memiliki pekerjaan sebanyak 2025 orang dari total 3283 jiwa orang jadi ada sekitar 1258 jiwa orang yang tidak memiliki pekerjaan. Dari 2025 jiwa penduduk yang memiliki pekerjaan terdapat 1885 jiwa orang atau sekitar 57,42% dari jumlah total berprofesi sebagai petani. Sangat dominan penduduk yang berprofesi sebagai petani hal ini didukung dengan kekayaan sumberdaya alam yang ada terutama sebagai lahan perkebunan jeruk baby manis. Dari data tersebut diatas ternyata profesi sebagai PNS tidak banyak yang meminati, di tabel yang peneliti dapati hanya terdapat 2 orang yang berprofesi sebagai PNS. Hal tersebut diperkuat oleh bapak kepala Desa Selorejo yang menyatakan bahwa:

“penduduk di Desa ini sudah cukup makmur dengan bertani terutama tani jeruk, sehingga tidak jarang anak muda di sini yang selepas lulus SMA langsung membantu orang tuanya untuk mengembangkan jeruk di lahannya”

Selain petani dan PNS, masih banyak juga profesi-profesi lain yang dijadikan sebagai modal untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat Selorejo seperti pedagang, ABRI, Guru, wirausaha, sopir, tukang, penjahit pegawai Desa, dan pegawai swasta/industri.

5.2.3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Di era globalisasi ini pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas pribadi kita dan juga meningkatkan kemampuan kita dalam bersaing dengan orang lain. Pendidikan terbagi dalam dua kategori yakni pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal seperti TK, SD, SMP, SMA, S1 dan seterusnya. Pendidikan non formal seperti paket A, B, Pelatihan-pelatihan, pondok dan sebagainya. Pendidikan-pendidikan tersebut sangat menunjang kita untuk lebih berkualitas dan membuka cakrawala kita dalam menerima inovasi-inovasi yang membangun.

Selain itu dengan tingkat pendidikan yang optimal akan membuat seseorang dapat mengambil keputusan dengan lebih baik, dan peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik semakin besar, sehingga akan mempengaruhi tingkat pendapatan dan kesejahteraan keluarga. Komposisi penduduk di Desa Selorejo berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Penduduk Usia 10 tahun keatas yang buta huruf	98	2,98
Penduduk tidak tamat SD/Sederajat	1318	40,14
Penduduk tamat SD/Sederajat	948	28,88
Penduduk tamat SLTP/Sederajat	570	17,36
Penduduk tamat SLTA/Sederajat	337	10,27
Penduduk tamat D2	2	0,06
Penduduk tamat D3	2	0,06
Penduduk tamat S1	8	0,24
Total	3283	100,00

Sumber: Data Potensi Desa Selorejo, Februari 2010

Dari data di atas menunjukkan bahwa penduduk Desa Selorejo masih tergolong rendah presentasi kesadaran pendidikannya karena data menunjukkan sekitar 1318 jiwa tidak tamat sekolah atau sekitar 40,14%. Sejumlah 948 jiwa yang menyelesaikan SD atau 28,88%, yang menamatkan pendidikan sampai SMP sejumlah 570 jiwa atau sekitar 17,36%, dan yang menamatkan pendidikan sampai SMA sejumlah 337 jiwa orang atau 10,27%, serta hanya 8 orang yang menyelesaikan pendidikan sampai S1.

Data sekunder menunjukkan bahwa fasilitas pendidikan kurang begitu memadai. Desa Selorejo memiliki 2 taman kanak-kanak (TK) dan 2 Sekolah Dasar (SD) yang masing-masing terletak di Dusun Krajan dan Dusun Selokerto, tetapi yang masih dalam kondisi baik hanya ada 1 Sekolah Dasar (SD). Sedangkan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) terletak di luar Desa Selorejo yaitu hanya ada di Desa Tegalweru. Fasilitas Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) terdapat di Kecamatan Dau.

5.3 Keadaan Pertanian Desa Selorejo

Desa Selorejo merupakan Desa yang berada di daerah pegunungan dengan potensi pertanian yang sangat bagus. Tidak heran bila Desa ini dijadikan sebagai pilot project pengembangan jeruk baby manis di wilayah Jawa Timur. Desa ini merupakan sentra penghasil jeruk baby manis di Kabupaten Malang. Lahan hutan masih sangat mendominasi Desa ini begitulah dengan area pertanian mulai tegalan, persawahan hingga perkebunan. Tercatat sekitar 270,5 Ha area tanah yang dijadikan sebagai area pengembangan pertanian dan sekitar 238,8 Ha merupakan area perkebunan. Budidaya jeruk baby manis menjadi primadona di Desa ini. Tidak sedikit ekonomi masyarakat yang berkembang setelah mengupayakan budidaya jeruk baby manis. Seperti yang dituturkan oleh pak suwandi (50) bahwa

“masyarakat di Desa ini kebanyakan petani jeruk, usaha budidaya jeruk ini sudah berkembang sejak thn 80-an yang kala itu dipelopori oleh bpk H. Suleman (kala itu ketua kelompok tani Margomulyo)”

Sejak itu tidak sedikit masyarakat Desa Selorejo yang menggantungkan hidupnya dari usaha jeruk. Selain jeruk baby manis, petani disini juga mengupayakan komoditas-komoditas yang lain seperti jagung, kacang tanah, jahe dan lain-lain, untuk lebih jelasnya terdapat di tabel di bawah ini:

Tabel 5 Luas Tanam dan Produksi Pertanian

No	Tanaman	Luas(Ha)	Produksi(ton)
1.	Kacang tanah	4,0	8,0
2.	Jagung	12,0	25,0
3.	Padi sawah	5,0	36,0
5.	Jeruk baby manis	238,8	9548,0
6.	Alpukat	7,0	12,0
7.	Jahe	4,0	16,0

Sumber: Data Potensi Desa Selorejo, Februari 2010

dari tabel tersebut di atas terlihat jelas bahwa jeruk baby manis menjadi komoditas unggulan yang dikembangkan oleh petani Selorejo. Sebagaimana penuturan bapak sugianto (44) bahwa:

“Selorejo merupakan penghasil utama jeruk baby manis di kabupaten malang, sudah semenjak thn 80-an petani disini mengembangkan jeruk sebagai komoditas utama”

Selain jeruk petani juga bertani jagung, padi sawah, kacang tanah, dan jahe. Alpukat juga dibudidayakan oleh petani Selorejo, ada sekitar 7 Ha lahan alpukat dengan rata-rata produksinya pertahun hingga 12 ton. Sebagian besar alpukat dijadikan sebagai naungan pada lahan-lahan jeruk baby manis.

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1 HASIL

6.1.1 Karakteristik Informan

Analisis terhadap karakteristik informan disini dimaksudkan untuk memberikan gambaran awal terkait informan yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian. Data karakteristik informan ini didapat dari hasil wawancara terhadap informan yang bersangkutan, sehingga peneliti mendapatkan data yang lengkap dan akurat.

Dalam penelitian kali ini peneliti dengan menggunakan metode *purposive sampling* (pengambilan sampel secara disengaja). Ada 12 informan yang diwawancarai secara mendalam hingga mengalami kejenuhan informasi atau data. Mereka memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga ada kemungkinan memiliki pandangan yang berbeda terkait dengan apa yang ditanyakan oleh peneliti. 12 informan ini peneliti ambil dari unsur ketua kelompok, pengurus, dan anggota kelompok tani yakni 1 ketua kelompok tani Bapak Suwandi (50 th), 1 wakil ketua Bapak Hadi (38 thn), 1 sekretaris Bapak Sugianto (44 th), 1 bendahara Bapak Jumari (34 th), dan 8 anggota kelompok tani antara lain Bapak Waliaji (31 th), Bapak Heri (29 th), Bapak Agus (25 th), Bapak Suleman (54 th), Bapak Suis (39 th), Bapak Sutaji (42 th), Bapak Sutikno (33 th), dan Bapak Slamet (28 th). Kelompok tani yang diambil dikonsentrasikan pada kelompok tani “Margomulyo” di Desa Selorejo Kecamatan Dau kabupaten Malang.

a. Karakteristik Informan Berdasarkan Umur

Umur seseorang seringkali menjadi sebuah patokan kedewasaan seseorang dalam menyelesaikan sebuah permasalahan hidup baik masalah pribadi ataupun kelompok. Orang yang lebih tua biasanya dianggap lebih matang secara umur dan pemikirannya. Anggapan tersebut muncul karena mereka sudah banyak merasakan pahit manisnya kehidupan/pegalamannya lebih banyak. Dengan semakin tinggi umur dan pengalamannya banyak maka dimungkinkan

memberikan sebuah kekuatan tersendiri dalam memimpin seseorang dan mengambil keputusan kelompok. Sehingga keputusan yang diambil oleh seseorang yang memiliki umur lebih tua dimungkinkan lebih bijak dan efektif. Adapun gambaran umur informan disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2 Karakteristik informan berdasarkan umur

No	Tingkat umur (th)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	21-29	3	25,00
2.	30-39	5	41,67
3.	40-49	2	16,67
4.	50-59	2	16,67
	Total	12	100,00

Sumber : analisis data primer 2011

Dari tabel diatas sangat jelas bahwa informan berada pada periode umur keemasan dan produktivitas yang tinggi. Kelompok umur 30-39 tahun mendominasi keanggotaan kelompok tani. Pada kelompok umur 30-39 tahun ada 5 orang atau sekitar 41,67% dari sampel yang peneliti ambil. Menurut Bapak Waliaji (31 th) menjelaskan bahwa:

“konco-konco kelompok tani kebanyakan seumuran dengan saya dan orang-orangnya enak di ajak rerembugan”

Kedewasan seseorang dalam memimpin dan mengambil keputusan bisa dipengaruhi umur karena umur yang tinggi akan mempengaruhi pengalaman seseorang karena orang tersebut sudah melalang-buana baik secara individu maupun kelompok. Kelompok ini juga tidak melupakan proses kaderisasi karena hal ini sangat diperlukan untuk keberlanjutan kelompok tani. Dalam data tersebut kita dapat melihat bahwa anggota kelompok tani yang berumur 21-29 tahun juga ada yakni 3 orang atau sekitar 25% dari informan yang peneliti wawancarai. Juga tidak melupakan orang tua karena ini dijadikan sebagai penyangga atau penstabil kelompok. Seperti yang diungkapkan ketua kelompok tani ‘Margomulyo’ Bapak Suwandi bahwa:

“orang yang dianggap tetua sangat diperlukan karena masukan mereka sangat berharga, tidak jarang kita mendengarkan masukan-masukan mereka”

Meskipun umur mereka berbeda-beda bukan menjadi sebuah penghalang untuk terus berinteraksi satu sama lain untuk mengembangkan kelompok tani dan pertanian di Desa Selorejo.

b. Karakteristik Informan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan di era sekarang menjadi kebutuhan yang sangat penting untuk kita agar bisa bersaing dengan orang lain atau dengan bangsa lain. Pendidikan tidak hanya formal saja tetapi pendidikan non-formal juga ada dan sangat mendukung kita untuk meningkatkan pengetahuan dan keilmuan kita. Pendidikan non-formal seperti pesantren, pelatihan-pelatihan dan sebagainya. Masyarakat petani kita terbilang masih rendah pendidikannya. Hal ini mungkin disebabkan masih jarang pemuda yang berpendidikan berprofesi sebagai petani, mereka lebih memilih menjadi buruh sebuah perusahaan.

Keanggotaan kelompok tani Margomulyo terbilang masih rendah kesadarannya akan pendidikan. Seperti yang telah dikatakan Bapak Suwandi:

“anggota kami itu kebanyakan lulusan SD malah ada yang tidak lulus SD mas....., masyarakat lebih memilih bertani karena lebih menguntungkan. Saya aja hanya sampai SD. . . hehe”.

Pendidikan sebenarnya merupakan faktor internal yang cukup mempengaruhi pengambilan sebuah keputusan. Biasanya semakin tinggi pendidikan maka semakin efektif pengambilan keputusannya karena muatan pengetahuannya terkait dengan keilmuan dan masalah yang dihadapi cukup tinggi. Pendidikan rendah bukan berarti seseorang tidak bisa mengambil sebuah keputusan yang baik, hal ini tergantung dari berat ringannya sebuah permasalahan. Pengurus dan anggota kelompok tani yang saya jadikan informan dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan yang berbeda-beda. Berikut data informan berdasarkan jenjang pendidikan:

Tabel 3 Karakteristik informan berdasarkan tingkat pendidikan

No.	Tingkat pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Tidak sekolah	1	8,33
2.	Lulus SD	4	33,33
3.	Lulus SMP	3	25,00
4.	Lulus SMA	4	33,33
	Total	12	100%

Sumber : analisis data primer 2011

Dari data tersebut di atas terlihat jelas bahwa pendidikan anggota kelompok tani Margomulyo tidak begitu tinggi. Dari total 12 pengurus dan anggota kelompok yang saya jadikan sebagai informan penelitian hanya 4 orang berpendidikan sampai SMA yakni Bapak Sutikno, Bapak Suis, Bapak Selamat, dan Bapak Agus. 3 orang berpendidikan SMP yakni Bapak Sutaji, Bapak Waliaji, dan Bapak Heri. 4 orang jenjang pendidikannya SD yakni Bapak Suwandi, Bapak Hadi, Bapak Sugianto, dan Bapak Jumari. Dan masih ada 1 orang yang tidak lulus sekolah yakni Bapak Suleman. Bukan masalah pembiayaan tetapi yang menjadi faktor utama adalah kurangnya kesadaran pendidikan anggota kelompok tani, karena memang *maintset* masyarakat di Desa Selorejo sudah ke ekonomi yakni mencari pekerjaan dengan bertani. Hal ini terjadi memang karena kebutuhan mereka sudah bisa terpenuhi dengan berkebun jeruk tanpa harus mengenyam pendidikan yang lebih tinggi.

c. Karakteristik Informan Berdasarkan Luas Lahan

Luasan lahan pertanian menjadi senjata utama para petani Selorejo untuk mengadu nasib mereka. Potensi sumber daya alam Desa Selorejo memang sangat bagus, tidak salah bila semakin luas lahan pertanian maka semakin tinggi taraf ekonomi masyarakat.

Kepemilikan lahan pertanian di kelompok tani Margomulyo sangat bervariasi, ada yang memiliki lahan lebih dari 1 Ha dan ada juga yang memiliki lahan pertanian kurang dari 1 Ha. Mayoritas lahan pertanian di Desa Selorejo adalah pegunungan karena memang topografinya berada di daerah pegunungan dengan ketinggian 800-1200 mdpl. Mayoritas dari lahan mereka ditanami

tanaman jeruk baby manis karena memang sangat cocok dengan kondisi lahan di sana dan sangat menguntungkan bagi perekonomian petani di Desa Selorejo.

Tabel 4 karakteristik informan berdasarkan luasan kepemilikan lahan

No	Luas lahan (Ha)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	≤ 1	7	58,33
2.	$> 1, \leq 2$	4	33,33
3.	> 2	1	8,34
	Jumlah	12	100%

Sumber : analisis data primer 2011

Dari tabel diatas menyiratkan bahwa mayoritas pengurus atau anggota kelompok tani Margomulyo memiliki luasan lahan pertanian kurang dari 1 Ha. Ada 7 orang dari 12 informan yang memiliki lahan di bawah 1 Ha atau sekitar 58,33% dari jumlah total. Hanya ada 1 irang yang memiliki lahan cukup luas yakni > 2 Ha atau sekitar 8,34% yakni Bapak Suleman. Sistem warisan menjadikan anggota kelompok tani Margomulyo memiliki lahan yang kurang dari 1 Ha, hal ini terjadi karena banyaknya anak dalam 1 keluarga dan sebidang lahan harus di bagi sejumlah anak-anaknya. Seperti yang telah di tuturkan pak Agus “petani disini banyak yang hanya memiliki lahan kurang dari 1 Ha, hal ini terjadi karena banyaknya anak dalam 1 keluarga. Seperti saya ini yang hanya memiliki 0,5 Ha karena saudara saya banyak”.

d. Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Keanggotaan

Pengalaman menjadi modal yang sangat berharga bagi kita untuk menjadi orang yang lebih baik. Semakin lama kita berproses atau beraktivitas dalam komunitas/kelompok/organisasi tertentu maka semakin banyak pula pengalaman hidup yang bisa kita dapatkan. Pengalaman tidak ada yang tidak berarti, baik itu pengalam buruk atau pengalaman yang membahagiakan.

Kelompok tani Margomulyo sudah didirikan sejak lama. Awal didirikannya adalah keresahan pak Suleman dan teman-teman lain yang melihat ekonomi petani tidak meningkat-meningkat padahal sumber daya alamnya sangat mendukung. Dengan semangat kekeluargaan, persamaan nasib sebagai petani dan satu tujuan memperbaiki pertanian dan ekonomi masyarakat petani Selorejo maka sekitar tahun 1980-an kelompok tani Margomulyo didirikan. Kelompok tani

Margomulyo bersifat non-formal sehingga perangkat-perangkat sebuah organisasi tidak terlalu lengkap, seperti visi-misi, tujuan, program kerja, struktur yang rapi, dan tempat/secretariat.

Dengan umur kelompok yang terbilang cukup lama, maka pengalaman setiap anggota pun juga banyak terutama anggota yang telah lama beraktifitas di kelompok tani. Pengalaman setiap informan berbeda-beda karena lama mereka beraktifitas di kelompok tani Margomulyo pun berbeda. Tercatat hanya pak Suleman, pak Suwandi dan pak Sugianto yang sudah cukup lama beraktifitas di kelompok tani.

Tabel 5 klasifikasi informan berdasarkan masa keanggotaan

No	Lama (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	1 – 4	2	16,67
2.	5 – 10	6	50,00
3.	11 – 15	2	16,67
4.	16 – 20	2	16,67
	Jumlah	12	100%

Sumber : analisa data primer 2011

6.1.2 Profil Kelompok Tani Margomulyo

Pada dasarnya pengertian kelompok tani tidak bisa dilepaskan dari pengertian kelompok itu sendiri. Menurut Mulyana (2005) kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut.

Kelompok pada dasarnya adalah gabungan dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, dimana interaksi yang terjadi bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu. Menurut Polak (1976) maksud struktur sebuah kelompok adalah susunan dari pola antar hubungan internal yang agak stabil, yang terdiri atas: (1) suatu rangkaian status-status atau kedudukan-kedudukan para anggotanya yang hirarkis; (2) peranan-peranan sosial yang berkaitan dengan status-status itu; (3) unsur-unsur kebudayaan (nilai-nilai),

norma-norma, model) yang mempertahankan, membenarkan dan mengagungkan struktur.

Kelompok tani adalah sekumpulan orang-orang tani atau petani, yang terdiri atas petani dewasa pria dan wanita maupun petani taruna atau pemuda tani yang terikat secara informal dalam suatu wilayah kelompok atas dasar keserasian dan kebutuhan bersama serta berada di lingkungan pengaruh dan pimpinan kontak tani. Kelompok tani merupakan kelompok non-formal yang dibentuk atas kesadaran bersama, kesamaan nasib (profesi petani), dan memiliki tujuan menuju pertanian yang lebih baik. Kelompok tani Margomulyo juga merupakan suatu kelompok yang dibentuk akibat adanya interaksi bersama antara dua orang petani atau lebih, atas dasar kesamaan profesi sebagai petani, memiliki tujuan bersama, dan juga memiliki struktur kelompok walau sederhana. Struktur kelompok tani tidak seperti organisasi-organisasi lain yang sudah lebih matang secara keorganisasian. Biasanya dalam kelompok tani hanya ada ketua, wakil ketua (bila ada), sekretaris dan bendahara, serta anggota kelompok tani.

Bagan 5 struktur kepengurusan kelompok tani Margomulyo



Sumber: analisa data sekunder 2011

Dari bagan kepengurusan tersebut diatas terlihat bahwa struktur kepengurusan kelompok tani masih sangat sederhana dan minimalis. Hal ini

memang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan kelompok. Ketua kelompok tani Margomulyo yang dipilih secara demokrasi hanya dibantu oleh 3 pengurus yakni sekretaris (pak Sugianto), bendahara (pak jumari), dan wakil ketua (pak Hadi). Pembagian tugasnya pun sudah sangat jelas. Sekretaris bertugas sebagai pencatat segala urusan di dalam kelompok, sedangkan bendahara difungsikan sebagai pemegang uang, wakil ketua bertugas untuk menggantikan ketua bila berhalangan. Tetapi di kelompok tani Margomulyo wakil ketua difungsikan untuk mengendalikan anggota kelompok tani di RT. 6-10, sehingga pembagian tugasnya sudah sangat jelas.

Kelompok tani Margomulyo telah ada semenjak tahun 1985-an saat itu dirintis oleh Bapak H. Suleman dan beberapa petani saat itu. Kelompok tani ini dibentuk atas dasar kesadaran beberapa petani akan pentingnya sebuah kelompok. Kelompok tani difungsikan sebagai tangan panjang pemerintah untuk menyalurkan program-program pertanian dan juga subsidi-subsidi baik bibit pertanian maupun obat-obatan. Sejak awal didirikan hingga sekarang kelompok tani Margomulyo telah berganti kepengurusan sebanyak 2 kali pertama ketuanya pak H. Suleman dan selanjutnya Bapak Suwandi. Sistem pergantian ketua kelompok tani awal mulanya tidak begitu teratur sehingga pak H. Suleman bisa menjabat bertahun-tahun. Semenjak tahun 2001 kepengurusan pak H. Suleman digantikan oleh pak Suwandi melalui pemilihan langsung di internal kelompok tani yang berlangsung sangat demokratis.

Saat ini keanggotaan kelompok tani sudah mulai berkembang. Kesadaran masyarakat Selorejo akan pentingnya kelompok tani pun meningkat sehingga tercatat petani yang mengikuti program arisan kelompok tani Margomulyo ada sekitar 80-an orang. Ada sekitar 50-an orang anggota kelompok tani yang mengikuti pertemuan rutin kelompok tani. Kelompok tani Margomulyo mengagendakan pertemuan rutin dua kali dalam sebulan. Pertemuan tersebut lebih diutamakan di arisannya, walau tidak meninggalkan pembahasan-pembahasan lain seperti bila ada program dari pemerintah seperti SLGAP yang baru-baru ini digulirkan, pemberian bantuan bibit jagung dan bibit jeruk bagi petani dan lain sebagainya.

Secara tertulis kelompok tani Margomulyo tidak memiliki tujuan yang baku tetapi seperti yang diungkapkan oleh pak Suwandi bahwa yang terpenting dari kelompok tani ini adalah sebuah kebersamaan untuk menyelesaikan masalah pertanian di Desa ini dan bersama membangun pertanian Desa Selorejo. Sebuah tujuan yang mulia walau tanpa dituliskan. Kelompok tani margmulyo tidak memiliki sekretariat resmi sehingga segala bentuk arsip kelompok di simpan di kediaman ketua kelompok tani dan ada juga di sekretaris kelompok.

6.1.3 Aktivitas Kalompok Tani Margomulyo

a. Arisan

Arisan menjadi aktivitas rutin kelompok tani Margomulyo yang dilakukan setiap 2 kali dalam sebulan. Arisan ini diikuti oleh sebagian besar anggota kelompok tani. Tujuan dari arisan ini adalah untuk lebih mengintensifkan pertemuan kelompok tani. Sesuai dengan kesepakatan awal bahwa pertemuan rutin kelompok tani Margomulyo dilangsungkan setiap 2 kali dalam sebulan dan itu dialangsungkan setiap awal dan akhir bulan. Kesepakatan seperti ini menjadi kesepakatan bersama semenjak kelompok tani Margomulyo di pimpin oleh bapak Suwandi. Sebelum dipimpin oleh bapak Suwandi, pertemuan kelompok tani Margomulyo tidak seintensif ini. Saat itu kelompok tani diketuai oleh Bapak H. Sulaiman. Saat dipimpin beliau pertemuan kelompok tani hanya dilakukan setiap kali ada bantuan atau ada keperluan yang mendesak. Hal itu dikarenakan jumlah anggota kelompok tani pun tidak sebanyak sekarang.

Sifat dari kegiatan ini tidak begitu memaksa ke semua anggota kelompok tani untuk itu semua anggota tidak diharuskan mengikuti kegiatan ini. Arisan lebih bersifat kesadaran setiap anggota untuk menabung. Ada sekitar 45 orang anggota kelompok tani Margomulyo yang mengikuti kegiatan rutin ini secara simultan. Bila ada anggota yang tidak berminat untuk mengikuti kegiatan arisan maka ketua kelompok tani tidak memaksanya.

Dalam perjalanannya, proses kegiatan arisan tidak selancar yang kita bayangkan. Dalam setiap pertemuan, seharusnya setiap anggota yang tergabung dalam kelompok arisan harus membayar sejumlah uang arisan. Jumlahnya

adalah Rp. 10.000,-. Mungkin itu tidak banyak, tetapi sering kali pak Suwandi harus berhadapan dengan beberapa anggota yang *nunggak* dalam pembayaran. Setiap kali menangani permasalahan seperti pembayaran yang telat di salah satu anggota, pak Suwandi tidak memaksanya ketika dalam forum pertemuan kelompok tani. Dengan kewenangan yang dimiliki, pak Suwandi biasanya mendatangi orang bersangkutan dan memintaknya di rumahnya. Hal ini dilakukan untuk menjaga perasaan setiap anggota.

b. Musyawarah

Musyawarah disini adalah aktivitas kelompok tani dalam melakukan *rembugan* untuk memilih ketua kelompok peserta perangkatnya. Kelompok tani Margomulyo mungkin merupakan salah satu kelompok tani yang memegang paham demokrasi. Karakter kedemokrasian di kelompok tani ini sudah tercermin semenjak pemilihan ketua kelompok. Saat awal pembentukan kelompok tani, anggota kelompok tani tidak begitu mengerti esensi dari sebuah demokrasi, untuk itu saat pemilihan ketua kelompok tani margomulyo tidak tertata dengan baik. Berbeda dengan saat pemilihan ketua kelompok yang akhirnya terpilih bapak Suwandi, kelompok tani Margomulyo melangsungkan pemilihan langsung yang melibatkan anggota sekitar 48 anggota kelompok tani.

Selain pemilihan ketua kelompok yang dilakukan secara langsung, ternyata pembentukan kepengurusan kelompok pun dilangsungkan secara langsung dan melibatkan semua anggota kelompok. Anggota kelompok tani yang menghadiri memiliki kesempatan untuk dipilih dan memilih. Untuk itu secara hak mereka memiliki hak yang sama. Dari penuturan ketua kelompok tani, musyawarah ini dilangsungkan setiap 5 tahun sekali dengan harapan agar tidak ada yang iri hati dan setiap anggota berkesempatan menjadi ketua dan pengurus kelompok tani.

c. Pembagian subsidi

Kelompok tani Margomulyo tergolong sebagai kelompok tani yang sering mendapatkan subsidi dari pemerintah. Hal ini menjadi biasa karena kelompok tani

Margomulyo tergolong kelompok tani yang aktif sehingga subsidi pun terus mengalir. Selama tahun 2010 saja banyak subsidi yang diberikan oleh pemerintah salah satunya adalah perbaikan jalan menuju perkebunan petani, subsidi jagung dan subsidi bibit jeruk baby manis. Setiap kali mendapatkan subsidi dari pemerintah, pak Suwandi selalu menawarkan dan memusyawarahkannya beserta pengurus dan anggota yang lain terutama mekanisme pembagiannya. Pak Suwandi menyadari bahwa subsidi yang diberikan oleh pemerintah merupakan hak petani yang harus dibagikan secara adil dan merata. Untuk itu beliau merapatkan disela-sela pertemuan rutin kelompok tani.

Pembagian subsidi yang adil dan merata memang dirasakan oleh setiap pengurus dan anggota hal ini terjadi karena mekanisme pembagiannya dirapatkan dipertemuan rutin sehingga setiap orang mengetahui informasi akan jumlah subsidi yang didapatkan dan dibagikan kepada petani. Dalam pembagian subsidi tidak ada yang istimewa, semua mendapatkan bagiannya sesuai dengan hasil rapat.



6.2 PEMBAHASAN

6.2.1 Gaya kepemimpinan Ketua Kelompok Tani

Seperti yang telah diungkapkan oleh Ordway Tead dalam karirnya bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Dari definisi tersebut tergambar bahwa kepemimpinan itu tidak bisa dilakukan sendirian tetapi harus bersama-sama, seirama dan toleransi tinggi sehingga terdapat pemimpin dan yang dipimpin dapat berjalan. Kalau setiap orang ingin menjadi seorang pemimpin, tetapi yang dipimpin tidak ada maka roda organisasi atau kelompok untuk menunjang proses dinamikanya suatu kelompok.

Kelompok tani merupakan kelompok non-formal yang dibentuk oleh petani atas tujuan bersama yang ingin dicapai dan kesamaan profesi. Dalam setiap kelompok tidak terkecuali kelompok tani kita mengenal manajemen sebuah kelompok, pembagian tugas dan lainnya. Hal ini difungsikan untuk efektivitas dinamika kelompok. Dengan melihat pentingnya manajerial sebuah kelompok tani maka diperlukan sosok pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan dan mampu diterima oleh setiap orang dalam kelompok tersebut. Kelompok tani sangat berbeda dengan kelompok-kelompok lainnya, fungsi dari kelompok tani ini sangatlah penting untuk menjunjung sistem pertanian setempat (anggota kelompok) dengan masih menunjang nilai-nilai, norma-norma masyarakat. Sikap toleransi, kerelaan hati, keterbukaan dalam setiap urusan, dan peka terhadap kebutuhan anggota menjadi sifat yang harus dimiliki oleh setiap ketua kelompok tani. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suis (39), salah satu anggota kelompok tani yang merangkap sebagai pamong Desa (Petengan) yang saat itu saya wawancarai dikediamannya.

“.....Ketua kelompok tani itu mas beda dengan yang lain..... dia harus terbuka, rela (waktu, dana, pikiran), dan memecahkan masalah kelompok dengan bersama, *lan* tidak pilih-pilih.”

Seperti yang telah diutarakan oleh Bapak Suis tersebut diatas menunjukkan bahwa betapa pentingnya peran seorang ketua dengan memiliki sifat-sifat yang diharapkan oleh anggotanya.

Sejalan dengan pernyataan informan yang menyatakan pentingnya kepemimpinan, Ralph M. Stogdill juga menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah hal yang sangat penting untuk mendukung proses interaksi dalam kelompok karena kepemimpinan merupakan suatu kepribadian dalam diri seseorang yang memiliki pengaruh, sebagai titik pusat proses kelompok dalam menciptakan kesesuaian paham atau kesepakatan demi mencapai tujuan bersama.

Setiap pribadi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, walaupun memiliki ciri-ciri gaya kepemimpinan yang sama pastilah memiliki derajat pembeda sehingga cara orang dalam menjalankan kelompok hasilnya berbeda-beda dan kepuasan anggota atau orang yang dipimpin pun berbeda pula. Gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dapat dibentuk dari keturunan ataupun pengaruh lingkungan. Setiap hal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dan itu bersumber dari dalam diri pemimpin itu sendiri merupakan faktor internal pembentuk kepribadian pemimpin. Sedangkan yang berasal dari luar diri seseorang merupakan faktor eksternal. Faktor internal dan eksternal saling melengkapi sehingga terbentuk gaya kepemimpinan. Dalam penelitian kali ini faktor internal tidak begitu mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani yang lebih dominan adalah faktor eksternal seperti pengalaman, nilai dan norma yang berlaku, serta lingkungan baik keluarga atau masyarakat. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani.

Berikut data analisa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo:

Tabel 6 faktor-faktor internal gaya kepemimpinan ketua kelompok tani

Komponen / Faktor-faktor	Keturunan	Pendidikan	Umur	Pengalaman	Nilai dan norma	Lingkungan
Internal						
Eksternal						

Tabel 7. Data analisa faktor internal dan eksternal

Keterangan

	Tinggi
	Sedang
	Rendah

a. Faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani :

✓ **Keturunan**

Faktor genetik atau keturunan biasanya menjadi faktor dasar yang mempengaruhi sifat atau gaya kepemimpinan seseorang tetapi terkadang bila faktor genetic itu tidak di asah maka akan terpendam dan pengaruh luar akan lebih dominan. Kita bis melihat perbedaan gaya kepemimpinan pada putra-putrinya pak soekarno, disitu faktor genetik pak Soekarno hanya menurun ke ibu Megawati. Fenomena faktor genetik mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang saya temui di sosok pak suandi (50) meskipun itu tidak begitu dominan. Pak Suwandi dilahirkan dari keluarga sederhana dari pernikahan Bapak Daroji dan ibu Dewi. Orang tua pak Suwandi bukan seorang yang berpengaruh di Desa saat itu. Mereka hanya masyarakat petani biasa yang kesehariannya dihabiskan hanya untuk bertani demi mencukupi kebutuhan keluarga.

Dari keharmonisan keluarga inilah kemudian bapak Suwandi dibesarkan. Ayah pak Suwandi adalah orang yang ramah dan sangat mendidik anak-anaknya. Anak-anaknya selalu diberikan sebuah pitutur agar baik terhadap semua orang.



Beliau tidak mengekang anak-anaknya. Nilai-nilai dalam keluarga ini yang kemudian membesarkan mental pak Suwandi.

Sifat-sifat demokratis yang dimiliki oleh ayah dari pak Suwandi sedikit banyak mempengaruhi gaya kepemimpinan pak Suwandi. *Tidak memaksakan kehendak*, sifat yang dimiliki oleh ayah dari pak Suwandi terlihat menurun di diri pak Suwandi. Hal ini terbukti dengan kebiasaan pak Suwandi dalam menangani anggota kelompok yang belum melunasi arisan dan juga selama pembagian subsidi yang diberi oleh pemerintah. Pak Suwandi tidak memaksakan pendapat dan kehendaknya untuk dilakukan oleh anggotanya dan dipakai dalam kelompok. Selain itu sifat lain yang menurun adalah *terbuka*. Sifat keterbukaan kepada seluruh anggota dan pengurus selalu dipegang oleh pak Suwandi, hal ini tercermin dengan setiap kali mendapatkan subsidi beliau selalu langsung merapatkan dengan seluruh jajaran pengurus dan anggotanya dalam pertemuan rutin sehingga semuanya mengetahui informasi tersebut. *Tidak pamrih* dan *mengeluh* merupakan sifat yang menurun ke pak Suwandi. Orang tua pak Suwandi tidak pernah pamrih dan meneluh dalam mendidik anak-anaknya, begitulah dengan pak Suwandi. Selama memimpin kelompok tani beliau tidak pernah mengeluh dan pamrih. Beliau benar-benar ikhlas dan mengabdikannya untuk kebaikan kelompok tani Margomulyo. *“Baik tidaknya kelompok tani ini akan kami rasakan bersama dik”* seperti itu penuturan pak Suwandi.

✓ *Pendidikan*

Pendidikan sebenarnya menjadi hal yang cukup mempengaruhi seseorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Semakin tinggi pendidikan semakin baik seseorang dalam mengambil sebuah keputusan. Keputusan seseorang yang memiliki pendidikan lebih tinggi biasanya dikomparasikan dengan keilmuan yang dimiliki sehingga keputusannya lebih terkesan ilmiah. Berbeda dengan kasus yang saya temui di kelompok tani Margomulyo, pendidikan memang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam kelompok. Tetapi tidak terlalu mendominasi, hal ini peneliti indikasikan karena permasalahan yang dihadapi dalam kelompok tani tidak seberat organisasi-organisasi yang sudah setel secara keorganisasian. Permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam kelompok

tani Margomulyo masih terbilang ringan sehingga dengan kemampuan dan dasar pendidikan yang ada lebih mudah untuk diselesaikannya.

Pendidikan yang ditempuh pak Suwandi hanya sampai sekolah dasar saja. Meskipun dengan bekal pendidikan yang terbilang rendah beliau masih bisa memimpin kelompok tani Margomulyo, dan tidak jarang kelompok tani ini mendapatkan kunjungan dari pemerintah kabupaten Malang dan mendapatkan subsidi dari pemerintah. Seperti apa yang dikatakan oleh pak Hadi.

“pak Suwandi itu hanya lulus SD, tetapi orangnya itu baik pas memimpin kelompok tani Margomulyo, kami yang ada dikepengurusan merasa nyaman”

Dari pernyataan itu menyiratkan kepada kita semua ternyata pendidikan tidak menjadi sebuah garantor terbaik atas karakter kepemimpinan seseorang. Orang yang berpendidikan rendah bukan berarti tidak bisa memimpin, tetapi tidak jarang mereka lebih bijak dalam memimpin.

✓ *Umur*

Umur seseorang akan mempengaruhi kedewasaan seseorang dalam menyelesaikan sebuah permasalahan. Adat orang Jawa yang lebih mempercayai orang lebih tua karena mereka memiliki kemampuan lebih, paling tidak hidupnya sudah pernah merasakan pahit getirnya suatu kehidupan. Dari informan yang peneliti ambil secara sengaja, pak Suwandi memiliki umur yang lebih tua bila dibandingkan dengan informan yang lain. Menurut pak Heri salah satu informan yang peneliti ambil secara sengaja mengatakan bahwa

“pantas pak Suwandi itu menjadi ketua kelompok karena umurnya lebih tua dibandingkan dengan kita dik dan pengalamannya di kelompok tani lebih lama dari pada kita-kita”.

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa umur seseorang mempengaruhi kedewasaan sehingga akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan sebuah permasalahan baik masalah pribadi maupun kelompok. Umur disini tidak terbatas dengan umur hidup seseorang tetapi juga umur atau masa pak Suwandi mengabdikan dirinya di kelompok tani. Pak Suwandi yang kini telah berumur 50 tahun telah mengabdikan dirinya di dalam kelompok tani Margomulyo sudah lebih dari 20 tahun. Masa yang sangat lama untuk sebuah pengabdian yang non-profit.

- b. Faktor eksternal yang memengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani.

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang berasal dari luar individu. Dengan adanya faktor internal yang telah dipaparkan di atas, tidak serta merta membentuk pribadi pemimpin (gaya kepemimpinan) melainkan juga membutuhkan faktor eksternal. Diberbagai kasus gaya kepemimpinan seseorang lebih di dominasi faktor eksternal seperti *lingkungan* tempat bergaul, *pengalaman* hidup, *fanatisme* terhadap sosok pemimpin, *nilai dan norma* yang berlaku dalam masyarakat. Faktor-faktor eksternal tersebut di atas tidak semua berpengaruh terhadap setiap pribadi pemimpin, tetapi kadang juga faktor-faktor itu berjalan seirama.

✓ *Pengalaman*

Kelompok tani yang notabnya adalah kelompok non formal yang terbentuk dengan semangat sukarela, kebersamaan, kekeluargaan, terbuka dan kesamaan nasib sehingga memerlukan pemimpin yang supel, fleksibel dan jujur. Faktor-faktor eksternal akan membentuk setiap pribadi yang ada di dalam kelompok tani Margomulyo. Bapak Suwandi yang telah memimpin semenjak 10 tahun terakhir yang menggantikan Bapak Suleman sebagai ketua kelompok tani sebelumnya terlihat sebagai sosok pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan anggota kelompok tani. Sebelum diamanahi menjadi ketua kelompok tani, pak Suwandi sudah lama aktif di keanggotaan kelompok tani Margomulyo semenjak kepengurusan Bapak suleman. Sudah semenjak tahun 1980-an Bapak Suwandi berjuang keras bersama anggota-anggota lain di kelompok tani Margomulyo, sehingga pengalaman beliau sudah sangat banyak. Semasa kepengurusan Bapak suleman (55), pak Suwandi merupakan salah satu orang kepercayaan beliau dan enak di ajak kerjasama. Seperti yang di tuturkan Bapak suleman berikut:

“.....Bapak Suwandi itu orang yang enak di ajak kerjasama, *manut*, jujur, dan tidak rewel. Mangkanya saya sangat senang bekerjasama dengan beliau”

Pengalaman adalah guru yang sangat berharga. Pepatah tersebut tidak salah bila kita melihat sosok pak Suwandi. Pengalaman yang beliau dapatkan semasa bekerjasama dengan pak suleman banyak yang diterapkan saat beliau memimpin kelompok tani Margomulyo.

“.....Pak Suleman itu orangnya *apik*, jujur, sebagai ketua kelompok beliau tidak semena-mena dalam memutuskan sesuatu. Beliau sering minta masukan dari pengurus atau anggota kelompok tani” tutur pak Suwandi.

Begitu sangat berharganya sebuah pengalaman, menjaga nilai lama yang baik mengambil nilai baru yang lebih baik. Nilai-nilai baik yang ditetapkan oleh Pak Sulaeman dalam mengambil sebuah keputusan kelompok, sekarang masih terus dipertahankan oleh pak Suwandi. Saat peneliti menemui Pak Sugianto, beliau juga mengatakan bahwa

“ Pengalaman Pak Suwandi dikelompok Tani Margomulyo sudah *seambreg*”

✓ *Lingkungan (keluarga maupun masyarakat)*

Selain pengalaman yang begitu mempengaruhi sosok kepemimpinan Pak Suwandi, beliau juga mengungkapkan bisa tenang dalam menghadapi masalah dan pandai mengambil hati orang lain karena faktor lingkungan sekitar. Bila diruntut dari lingkungan terkecil yakni keluarga. Iklim keluarga yang kondusif, damai, dan harmonis akan sangat mempengaruhi perkembangan mental perilaku dan sikap seseorang kearah yang lebih baik, sedangkan bila unit lingkungan terkecil tersebut sudah tidak mendukung maka akan sangat mempengaruhi perkembangan seseorang. Pak Suwandi dibesarkan di keluarga harmonis, tidak panik dalam menghadapi masalah, agamis dan humanis. Seperti yang telah dituturkan oleh Pak Suwandi bahwa : “ *Saya dibesarkan dikeluarga yang agamis, sesrawungan (baik dengan sesama), dan Bapak emak saya dulu tidak suka main tangan.*” Dibesarkan di lingkungan yang sesuai membuat Pak Suwandi lebih dewasa dalam menyelesaikan masalah.

“Pak Suwandi sosok Bapak yang baik, anak-anaknya tidak pernah diharuskan harus ini harus itu, sudah lebih dari 35 tahun berkeluarga saya merasakan bahagi bersama beliau.” begitu penuturan Bu Tiin istri Pak Suwandi.

Lingkungan masyarakat atau pergaulan juga mempengaruhi kepribadian seseorang. Semenjak kecil Pak Suwandi bergaul dengan banyak teman tanpa ada

sekat agama. Di Desa Selorejo tidak semua beragama Islam karena ada sekitar 5% yang beragama non-islam. Lingkungan yang multikultur dan agama ini menuntut beliau untuk lebih humanis dan tidak mencampuradukkan agama dalam setiap urusan kelompok. Pengaruh lingkungan keluarga dan masyarakat tersebut diatas sedikit banyak membentuk kepribadian seseorang tidak terkecuali pak Suwandi selaku ketua kelompok. Pak Suwandi selalu menjaga keharmonisan, tidak begitu menuntut ini itu ke anggota, lebih humanis dalam menyelesaikan masalah merangkul semua anggota, dan tidak membedakan anggota yang berbeda agama. Nilai-nilai tersebut diatas menjadikan beliau diterima dan disukai setiap anggota. Hal tersebut diperkuat oleh Pak Waliaji (29) beliau salah satu informan anggota kelompok tani wargo mulyo yang non muslim.

“Pak Suwandi orangnya baik dan bisa menerima semua anggota kelompok baik yang muslim maupun non-muslim. Saran-sarannya bagus dalam menyelesaikan masalah kelompok”

Pengaruh faktor eksternal lain seperti fanatisme terhadap sosok pemimpin tertentu tidak begitu memiliki pengaruh yang kuat terhadap terbentuknya kepribadian seorang pemimpin dalam kasus kepemimpinan kelompok tani yang saya lakukan, hal itu tidak terlihat di sosok pak Suwandi. Hal ini diperkuat oleh salah satu informan saat peneliti wawancara

“semua orang itu sama mas . Yang saya lakukan adalah menjaga nilai lama yang baik dan mengambil nilai baru yang lebih baik” tutur pak Suwandi saat peneliti temui dikediamannya.

Dengan melihat berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang membentuk kepribadian atau gaya kepemimpinan tersebut diatas dan menganalisa pernyataan-pernyataan dari informan baik dari ketua kelompok tani sendiri, pengurus maupun anggota kelompok tani. Sifat-sifat kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani (pak Suwandi) Margomulyo Desa Selorejo lebih condong ke gaya kepemimpinan demokrasi. Gaya kepemimpinan demokrasi merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin atau ketua memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, kemauan, kehendak, buah pikiran, pendapat kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda untuk dihargai dan disalurkan secara wajar.

Keseriusan dan kesadaran ketua kelompok tani dalam menyalurkan aspirasi anggotanya sangatlah penting. Ini menjadi kekuatan dasar peneliti dalam menilai kedemokrasian dari ketua kelompok tani. Seperti yang telah diutarakan oleh pak heri:

“kami biasanya mengadakan pertemuan rutin tiap awal dan akhir bulan, disitu kita jadikan sebagai tempat arisan, curah pendapat atau mengusulkan sesuatu. Biasanya sekretaris menulis setiap usulan anggota dan pengurus yang lain kemudian untuk ditindaklanjuti”

Hal tersebut diperkuat oleh sekretaris ketua kelompok tani pak Sugianto (44) saat peneliti wawancarai.

“Iya mas benar kami terutama pak Suwandi selaku ketua kelompok tani sangat menghargai pendapat anggota dan pengurus, misalnya ya mas dulu hasil pertemuan kelompok tahun 2010 anggota menuntut untuk perbaikan jalan yang menuju perkebunan jeruk petani. Tidak lama pak Suwandi langsung mengajukan proposal perbaikan jalan tersebut dan Alhamdulillah kita dapat bantuan”.

Selain bukti kedemokrasian sosok pak Suwandi di atas, kita juga bisa menganalisa dari terpilihnya seorang ketua kelompok tani. Mungkin beberapa kasus yang sering kita lihat bahwa ketua kelompok tani adalah orang-orang dekat dari kepala Desa atau kalau tidak orang tunjukan dari kepala Desa. Paham demokrasi tidak mengenal penunjukkan jabatan ketua tapi harus melalui musyawarah mufakat dalam hal ini ketua dipilih oleh mayoritas anggota kelompok tani. Fakta tersebut peneliti temui di kelompok tani Margomulyo. saat peneliti mewawancarai beberapa informan terkait proses terpilihnya pak Suwandi menjadi ketua kelompok tani mereka menjawab melalui pemilihan langsung, hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh pak Suwandi sendiri:

“semenjak kapan Bapak menjabat sebagai ketua kelompok tani Margomulyo? dan bagaimana ceritanya Bapak bisa menjadi ketua kelompok tani”

Kemudian pak Suwandi menjawabnya seperti ini:

“wah mas, saya juga bingung kenapa saya terpilih jadi ketua kelompok tani. . . wong saya bukan kerabat kepala Desa, hehehe. . . .saya menjabat sebagai ketua kelompok tani semenjak tahun 2001, saat itu ada arisan kelompok tani sekaligus pemilihan ketua kelompok. Ada kira-kira 48 orang yang hadir dan mayoritas mereka memilih saya sebagai ketua kelompok tani”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh beberapa informan seperti pak suis, pak Sugiarto, pak walijaji, dan pak agus.

“iya benar mas. . . pak Suwandi memang orangnya baik, terbukti pengalaman di kelompok tani ini juga sudah banyak, makanya saat itu kami kebanyakan memilih beliau untuk menjadi ketua kelompok tani Margomulyo” tutur pak Agus

Dengan melihat pernyataan-pernyataan setiap anggota dan pengurus kelompok tani Margomulyo yang menjadi informan pada penelitian ini dan mengkomparasikannya dengan karakteristik gaya kepemimpinan seperti demokrasi, *laisser faire* (kendali bebas) dan otokrasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak Suwandi selaku ketua kelompok tani lebih condong ke gaya kepemimpinan demokrasi. Seperti yang tergambar dalam karakteristik gaya kepemimpinan demokrasi “semua kebijakan merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin, dan ciri lain seperti mementingkan musyawarah mufakat yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing”. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak diterima oleh anggota kelompok tani sehingga mayoritas anggota yang terlibat dalam aktivitas kelompok karena mereka selalu dilibatkan dalam kelompok, dan ketua tidak semena-mena memutuskan sesuatu, sehingga keberadaan anggota akan lebih dihargai.

Berikut data analisa dari wawancara beberapa informan. Analisa berikut menggambarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Margomulyo. Data analisa ini diambil dari informan ketua, pengurus kelompok dan anggota kelompok tani. Dalam tabel dipaparkan adanya keterkaitan antara karakteristik kepemimpinan sesuai literatur yang dipakai dalam penelitian ini dengan fakta aktivitas kelompok tani berdasarkan wawancara mendalam.

Tabel 7 analisa data gaya kepemimpinan kelompok tani

Gaya / karakteristik	otokrasi	Demokrasi	Kendali bebas
Kebijakan dalam pengambilan keputusan			
Prespektif aktivitas kelompok			
Posisi pemimpin			
Partisipasi pemimpin			

tabel 7: Analisa data primer 2011

Keterangan :



a. Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang mana kebijakan dalam pengambilan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada pemimpin. Pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat dan anggota atau pengurus tidak dilibatkan dalam setiap proses kebijakan kelompok tani. Gaya kepemimpinan seperti ini istilahnya apa kata pemimpin. Ada empat karakteristik kepemimpinan yang peneliti lihat selama proses penelitian yakni kebijakan dalam pengambilan keputusan, prespektif aktivitas kelompok, posisi pemimpin dan partisipasi pemimpin. Disini peneliti tidak melihat terlalu kaku, tetapi melihat apakah ada kesamaan di keempat karakteristik tersebut ketika melihat sosok pak Suwandi selama memimpin kelompok tani Margomulyo.

Dari keempat karakteristik tersebut diatas, peneliti melihat adanya kesamaan penerapan pengambilan kebijakan dalam mengambil keputusan di otokrasi yang

dipakai oleh pak Suwandi, yang menjadi pembeda adalah pak Suwandi lebih manusiawi dan tidak memakainya dalam setiap permasalahan kelompok. Beliau hanya memakainya pada kondisi tertentu yang membutuhkan keputusan dan pemecahan cepat. Cara ini beliau lakukan ketika menyikapi adanya anggota yang belum meunasi arisan, beliau langsung menemui orang yang bersangkutan dirumahnya tanpa harus mendiskusikannya dengan pengurus lain.

Seperti yang tergambar di data analisa diatas terlihat bahwa untuk karakteristik pertama yakni kebijakan dalam pengambilan keputusan sedikit menjorok ke kotak kuning, hal ini menunjukkan bahwa ada kalanya sifat otoriter dalam pengambilan keputusan kelompok masih dipakai oleh pak Suwandi terutama dalam kasus tertentu. Tetapi untuk karakteristik prespektif aktivitas kelompok, posisi kelompok, dan partisipasi pemimpin tidak peneliti temui selama mencari informasi dari informan yang ada. Untuk itu peneliti tidak menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ketua kelompok adalah otokrasi. Bila dilihat dari proses terpilihnya pak Suwandi sebagai ketua kelompok beliau terpilih melalui pemilihan langsung dan sangat kontras dengan sistem otokrasi.

b. Demokrasi

Dari tabel di atas tergambar bahwa gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo adalah demokrasi karena balok merah yang memvisualisasikan kedekatan karakteristik lebih kuat di demokrasi. Karakteristik yang pertama adalah kebijakan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan dalam pengambilan keputusan merupakan peran sentral ketua dalam menjalankan kepemimpinannya. Kebijakan dalam pengambilan keputusan bisa diserahkan sepenuhnya kepada ketua kelompok tani, anggota atau keputusan bersama antara ketua dan pengurus/anggotanya. Ada empat karakteristik yang peneliti potret selama melakukan wawancara yakni kebijakan dalam pengambilan keputusan, prespektif aktivitas kelompok, posisi pemimpin dan partisipasi pemimpin.

Pertama kebijakan dalam pengambilan keputusan. Dari beberapa pernyataan informan terkait dengan kebijakan dalam pengambilan keputusan ini, peneliti menganalisa bahwa kebijakan dalam mengambil keputusan lebih diserahkan dalam musyawarah kelompok yang melibatkan seluruh elemen baik

ketua, pengurus maupun anggota sehingga keputusannya lebih mufakat. Cara seperti ini sudah dilakukan sejak lama, bahkan dalam penentuan siapa yang menjadi ketua kelompok tani pun dilakukan pemilihan secara langsung.

Kedua, Prespektif aktivitas kelompok disini yang dimaksud adalah bagaimana aktivitas ketua dan anggota dalam kelompok. Prespektif aktivitas kelompok dalam gaya kepemimpinan demokrasi menjelaskan bahwa prespektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, jadi peran ketua kelompok dan anggota saling mengisi. Ketua akan memberi langkah-langkah, saran, dan masukan selama dalam proses diskusi kelompok tani Margomulyo lebih mengutamakan diskusi dalam menyelesaikan segala permasalahan, ketua kelompok sering memberi masukan atas permasalahan yang ada di kelompok tani. Misalnya; polemik pembagian benih jagung, saat itu banyak usulan terkait dengan pembagian benih jagung, kemudian ketua kelompok tani menjelaskan langkah-langkah pembagian untuk kemudian disepakati bersama oleh kelompok tani. Saran itu tidak serta merta diterima tetapi setidaknya menjadi pertimbangan dan akhirnya apa yang disarankan oleh ketua kelompok tani pun dipakai dalam pembagian benih jagung yakni setiap petani yang mendapat jatah diberi 1 kg dan pembagiannya di rumah ketua kelompok tani langsung.

Ketiga, Posisi pemimpin dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Margomulyo tidak terlalu mendikte, memberikan kebebasan sepenuhnya kepada anggota atau pun anggota bebas bekerja dengan yang lain sesuai dengan pembagian dalam kelompok. memang gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih demokratis, tetapi untuk kali ini karakteristiknya tidak begitu sesuai. Hal ini menurut peneliti adalah kurang teraturnya manajemen dalam kelompok tani ini. Seperti kelompok tani pada umumnya, manajemen kelompok tidak begitu bagus sehingga pembagian tugas pun tidak berjalan maksimal. Memang pembagian tugas sudah dilakukan sehingga ada wakil ketua kelompok, sekretaris dan bendahara. Tetapi pembagian kerja di tataran anggota masih belum jelas sehingga peneliti memberi keterangan bahwa untuk karakteristik posisi pemimpin belum maksimal.

Keempat, Partisipasi pemimpin merupakan keterlibatan pemimpin dalam setiap aktivitas kelompok. ketua kelompok kan bersifat obyektif dalam menyikapi

kritikan, keterbukaan ini akan membangun kedinamisan dalam kelompok. ketua kelompok tani Margomulyo dari beberapa analisa data wawancara yang di dapat terlihat lebih berdifat terbuka dan menerima segala kritikan dari pengurus dan anggota kelompok tani.

c. Kendali bebas

Gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya kebijakan kepada anggota dan menempatkan seorang pemimpin hanya sebagai simbol kelompok tidak peneliti lihat selama wawancara. Hal ini karena antara ketua dan anggota memiliki peran dan fungsi yang saling mendukung dan tidak bisa terpisahkan satu sama lain. Pak Suwandi selalu melibatkan dirinya di setiap aktifitas kelompok, begitu pula dengan anggota. Setiap pertemuan rutin, peran serta anggota terutama dalam bentuk arisan dan curah pendapat sangat diharapkan untuk kedinamisan kelompok tani Margomulyo.



6.2.2 Proses Pengambilan Keputusan Kelompok Tani Margomulyo

Proses pengambilan keputusan merupakan bagian dari fungsi kepemimpinan sehingga pemimpin/ketua kelompok harus memiliki keahlian dalam mengambil sebuah keputusan baik menggunakan pendekatan intuisi, wewenang, fakta, rasio atau pengalamannya. Pendekatan tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri tetapi bisa berjalan seirama yang terpenting terbaik untuk memecahkan permasalahan dalam kelompok tani. Diungkapkan oleh George R. Terry bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih (tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan. Dari definisi tersebut tersirat bahwa pengambilan keputusan terjadi akibat ada masalah, muncul beberapa alternatif solusi, terdapat pemimpin yang menjadi penengah, terjadi dalam suatu komunitas kelompok atau organisasi.

Kelompok tani Margomulyo biasanya melakukan pertemuan rutin setiap awal dan akhir bulan. Bila tidak ada kendala apa apa maka pertemuan ini dilaksanakan tetapi bila ada kendala kadang hanya dilaksanakan sekali dalam sebulan atau bahkan tidak sama sekali. Ini tentunya melalui kesepakatan bersama dalam kelompok tani Margomulyo. dilihat dari kegiatan rutin tersebut, maka peneliti bisa menyatakan bahwa kelompok tani ini cukup dinamis, selain itu kelompok tani ini sering mendapatkan subsidi bibit dari pemerintah. Setiap kali pertemuan rutin biasanya di hadiri anggota dan pengurus kurang lebih 48 orang, setiap kali pertemuan rutin aktivitasnya adalah arisan yang dilakukan di balai RW dan bergiliran dari satu rumah ke rumah yang lain. Selain arisan kelompok tani juga membahas sesuatu hal, kadang membahas subsidi bibit dari pemerintah, masalah internal kelompok, penentuan giliran tempat pertemuan, dan usul-usulan yang bersifat membangun dari pengurus atau anggota kelompok tani..

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh pak agus (28):

“kelompok tani Margomulyo biasanya mengadakan pertemuan rutin sebulan dua kali di awal dan akhir bulan, disitu kita arisan, membahas subsidi bibit dari pemerintah (kalau ada), dan membahas yang lain juga mas”

Senada dengan apa yang diungkapkan pak Agus, ketika peneliti mewawancarai pak Sugianto, beliau menyatakan bahwa:

“pertemuan dilakukan di awal dan akhir bulan dengan melibatkan kurang lebih 48 anggota kelompok tani mas”

Dalam setiap pertemuan pasti terjadi proses pengambilan keputusan kelompok. Seperti yang telah diutarakan oleh George R. Terry dalam teorainya tentang pengambilan keputusan disitu terdapat tahapan pemilihan alternative dan keterlibatan ketua dalam setiap pengambilan keputusan kelompok. Pengambilan keputusan kelompok sangatlah berbeda dengan pengambilan keputusan individu. Pengambilan keputusan kelompok harus mengakomodir usulan dan pemikiran setiap anggota yang terlibat di dalamnya, terlebih pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi.

Secara ringkas ada tiga tahapan dalam proses pengambilan keputusan kelompok Margomulyo yakni mulai tahapan penemuan masalah, tahap pemilihan alternatif solusi, dan tahap pemecahan atau pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan bukanlah sebuah prosedur yang tetap tetapi berurutan. Pada sebagian besar keputusan, ketua kelompok tani mengalami sejumlah tahap yang membantu memikirkan pemecahan masalah dari awal hingga akhir dan membuat sebuah strategi alternatif pemecahan masalahnya. Pengambilan keputusan kelompok memerlukan masukan solusi dari setiap orang yang terlibat. Pemecahan masalah dilakukan dalam kelompok tani.

”setiap kali pertemuan kelompok tani, kami memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat baik terkait masalah kelompok ataupun solusi penyelesaiannya” tutur pak waliaji

Dari pernyataan pak waliaji tersebut dapat dikatakan bahwa setiap kali pertemuan kelompok tani difungsikan untuk membahas permasalahan tertentu dan menemukan solusinya.

Senada dengan itu ketika saya mewawancarai pak Hadi, saya menemukan fakta yang menarik bahwa musyawarah musfakat menjadi prioritas dalam pemecahan masalah kelompok sehingga keputusannya menjadi kesepakatan berdama. Berikut pernyataan dari pak hadi:

“kami biasanya memusyawarahkan apa saja yang terjadi di kelompok tani. perttersebut dapat dikatakan bahwa setiap kali pertemuan kelompok tani difungsikan untuk membahas permasalahan tertentu dan menemukan solusinya.

Senada dengan itu ketika saya mewawancarai pak Hadi, saya menemukan fakta yang menarik bahwa musyawarah musfakat menjadi prioritas dalam

pemecahan masalah kelompok sehingga keputusannya menjadi kesepakatan berdamai. Berikut pernyataan dari pak hadi:

“kami biasanya memusyawarahkan apa saja yang terjadi di kelompok tani. Pertemuan dua kali dalam sebulan itu kami optimalkan untuk curah pendapat dalam menyelesaikan masalah”

Secara teoritis ada 4 metode pengambilan keputusan kelompok. Pertama kewenangan tanpa diskusi, kedua kewenangan setelah diskusi, pendapat ahli dan kesepakatan. Tidak ada yang paling baik atau pun paling buruk dari setiap metode Pengambilan keputusan kelompok. Keempat metode tersebut dapat digunakan salah satu atau keseluruhan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan dalam kelompok. Tinggal kadar penggunaannya saja yang sewajarnya dalam artian disesuaikan dengan kebutuhan kelompok.

Berikut data analisa terkait dengan proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo.

Proses Metode	Identifikasi masalah	Pertemuan 2 kali dalam sebulan	Alternatif solusi	Musyawah Mufakat	Keputusan kelompok
Kewenangan tanpa diskusi					
Kewenangan setelah diskusi					
Konsensus					
Pendapat ahli					

Tabel 8 analisa data primer 2011

Keterangan

	Dilakukan
	Kurang Dilakukan
	Tidak dilakukan

Dari tabel diatas tersirat bahwa proses pengambilan keputusan merupakan bukan sesuatu yang tetap tetapi berurutan. Maksudnya disini adalah dalam proses pengambilan keputusan kelompok, kelompok tani

Margomulyo tidak hanya memakai satu metode, tetapi juga menggunakan metode yang lain sesuai dengan kebutuhan kelompok untuk menyelesaikan permasalahan. Dari ketiga metode kewenangan dalam mengambil keputusan, kelompok tani Margomulyo lebih mengutamakan kewenangan setelah diskusi dan konsensus dalam mengambil sebuah keputusan. Pendapat ahli tidak digunakan di dalam proses pengambilan keputusan karena memang tidak adanya anggota yang dianggap ahli dalam kelompok tersebut. Semua anggota dan pengurus dianggap memiliki kemampuan yang sama sehingga metode ini tidak dipakai.

Secara skematis proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo dengan mengacu pada data analisa di atas sebagai berikut :



Bagan 7 proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo



a. Kewenangan tanpa diskusi

Kewenangan tanpa diskusi memang biasanya dipakai dalam dunia militer untuk menjalankan tugas dan menyelesaikan masalah karena system yang diberlakukan militarism, tetapi dalam urusan tertentu ketua kelompok kadang ketua kelompok tani Margomulyo menggunakan pendekatan ini dalam menyelesaikan masalah tertentu sehingga tanpa mendiskusikannya terlebih dahulu dengan anggota kelompok yang lain. Kadar penggunaan kewenangan tanpa diskusi dalam mengambil keputusan kelompok memang tidak setinggi dan seluas dalam system militer, tetapi hanya digunakan untuk menyikapi sesuatu permasalahan yang butuh penanganan cepat dan mungkin persoalan mendadak.

“.....ada kalanya ketua kelompok tani mengambil keputusan dengan cepat tanpa mendiskusikannya dengan pengurus atau anggotanya”, tutur pak agus
Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pak hadi selaku bendahara kelompok tani.

“.....masalah kelompok yang membutuhkan penyikapan cepat seperti ada anggota yang belum lunas arisan biasanya pak Suwandi langsung menemui yang bersangkutan atau mengutus saya”.

Kewenangan tanpa diskusi tidak identik dengan gaya kepemimpinan otokrasi atau militer, tetapi metode pengambilan keputusan ini juga bisa diterapkan oleh ketua kelompok tani yang memiliki gaya kepemimpinan demokrasi. Bila metode pengambilan keputusan tanpa diskusi dilakukan dalam setiap kasus dan kadar penerapannya berlebihan maka akan lebih cenderung ke otokrasi tetapi bila digunakan pada kasus-kasus tertentu terutama permasalahan yang membutuhkan keputusan cepat an masalah mendadak, maka hal ini akan sangat efektif dan wajar bila diterapkan di kepemimpinan demokrasi seperti yang peneliti temui di kasus kelompok tani Margomulyo.

b. Kewenangan setelah diskusi

Metode pengambilan keputusan setelah di diskusi ini sangat mempertimbangkan pendapat, masukan, saran, dari setiap anggota kelompok tani terutama dalam proses pengambilan keputusan. Proses

seperti ini memang lebih lama tetapi keuntungannya bila kita terapkan metode ini adalah meningkatkan tanggungjawab dari setiap anggota untuk mematuhi dan menjalankan apa yang menjadi keputusan bersama. Dalam proses ini pemimpin atau ketua kelompok tani harus bersikap bijak untuk menampung dan mendiskusikan permasalahan bersama-sama agar tercapai keputusan mufakat.

Kewenangan setelah diskusi sangat sering dipakai oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi. Metode pengambilan keputusan seperti ini peneliti temui saat mewawancarai beberapa informan, hampir semua informan menyatakan bahwa setiap kali pertemuan kelompok tani mesti saling mengusulkan sesuatu untuk didiskusikan.

“bila ada dua atau lebih usulan maka kita akan mendiskusikannya agar tersapai keputusan bersama”, tutur pak Suwandi saat saya temui di kediamannya.

Situasi penentuan keputusan kelompok akibat ada dua usulan yang berbeda pernah terjadi saat penentuan kapan dan berapa kali pertemuan rutin kelompok tani Margomulyo. Sebelum di pimpin oleh pak Suwandi pertemuan rutin kelompok tani masih tidak teratur, mereka hanya akan kumpul bila ada bantuan dari pemerintah. Semasa pak Suwandi menjabat ada dua usulan yang sama kuat antara usulan pertemuan secara periodic (dua kali dalam sebulan) dan kondisional (kumpul saat dibutuhkan), setelah melalui diskusi panjang akhirnya keputusan kelompok memutuskan untuk pertemuan rutin dilakukan secara periodik.

Metode yang diterapkan dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan proses diskusi dirasakan oleh banyak kalangan anggota cukup memuaskan karena keberadaan mereka terasa lebih dihargai karena dilibatkan dalam setiap jenjang pengambilan keputusan.

“kami terasa diwongne-wong karena selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan kelompok tani. Hal ini sangat baik demi keharmonisan kelompok tani Margomulyo”, tutur pak walijaji

Pernyataan itu mengindikasikan bahwa metode pengambilan keputusan kelompok dengan kewenangan setelah diskusi sangat disukai oleh setiap anggota kelompok Margomulyo.

c. Kesepakatan (*consensus*)

metode pengambilan keputusan ini lebih mengutamakan keterlibatan dan dukungan penuh dari semua anggota. Dengan partisipasi penuh dari setiap anggota mulai dari tahap identifikasi masalah, memunculkan alternative solusi, hingga mengambil sebuah keputusan bersama sehingga dalam implementasi keputusan setiap anggota memiliki tanggungjawab yang sama.

Fakta pengambilan keputusan dengan menggunakan metode kesepakatan ini juga peneliti temui di kelompok tani Margomulyo dalam menyelesaikan masalah tertentu. Saat peneliti mewawancarai pak suleman (54), beliau mengungkapkan bahwa:

“kelompok tani Margomulyo sekarang lebih baik, mereka kini lebih kompak. Penunjukan ketua saja sekarang melalui pemilihan langsung sehingga menjadi keputusan bersama, tidak salah bila sekarang banyak anggota yang aktif ikut kegiatan kelompok tani”

Tidak semua permasalahan pendekatan penyelesaian masalahnya dengan metode kesepakatan karena metode ini membutuhkan waktu yang lebih lama sehingga kurang tepat bila digunakan. Di tempat lain peneliti juga menemukan fenomena yang cukup kuat membuktikan bahwa kesepakatan bersama menjadi metode pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo.

“dua bulan terakhir kami memutuskan tidak ada pertemuan rutin karena kami melihat banyaknya kegiatan Desa terutama masyarakat banyak yang mantenan dan subsidi bantuan bibit jagung sudah kita sepakati untuk dibagikan dengan masing-masing petani yang terdaftar mendapatkan bibit jagung sejumlah 1 kg”.

Dengan adanya penggunaan metode kesepakatan ini banyak anggota kelompok tani Margomulyo yang lebih interst terhadap perkembangan kelompok tani dan pertanian di Desa Selorejo. Dengan di dukung potensi alam yang melimpah dan kelompok tani yang aktif,

sehingga tidak jarang kelompok tani Margomulyo mendapatkan subsidi dari pemerintah berupa bibit jagung dan bibit jeruk manis.

6.2.3 Pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani

Kepemimpinan merupakan seni untuk memimpin seseorang agar orang yang kita pimpin mau untuk bersama mencapai tujuan. Secara garis besar gaya kepemimpinan yang peneliti angkat dalam penelitian kali ini adalah tiga gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan demokrasi, *laissez faire* dan gaya kepemimpinan otokrasi.

Gaya kepemimpinan otokrasi menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Gaya kepemimpinan *laissez faire* (kendali bebas) merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai *symbol*. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat. Sedangkan Gaya kepemimpinan demokrasi menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadiannya dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar.

Seperti yang telah dipaparkan pada tujuan pertama bahwa dengan melihat berbagai fakta yang ada melalui analisa terhadap data primer hasil wawancara bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh pak Suwandi selaku ketua kelompok tani Margomulyo lebih condong ke gaya kepemimpinan demokrasi. Hal ini tersermin dari terpilihnya pak Suwandi sebagai ketua kelompok tani melalui pemilihan langsung. Di system demokrasi pemilihan langsung menjadi cirri awal. Selain itu setiap kali dalam menyelesaikan sebuah masalah kelompok tani

Margomulyo lebih mengutamakan musyawarah dan hasil musyawarah akan dikerjakan bersama.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pak Suwandi sangatlah dirasakan manfaatnya bagi kelompok tani Margomulyo. Semenjak kepemimpinannya beliau, kelompok tani Margomulyo semakin dipercayai oleh pemerintah dan banyak subsidi dari pemerintah yang dikucurkan. Bantuan yang terakhir adalah bantuan bibit jagung dan bibit jeruk manis.

Di internalisasi kelompok sendiri dengan penerapan kepemimpinan demokrasi, banyak anggota kelompok yang merasa dipuaskan atas kepemimpinan pak Suwandi. Setiap kali pertemuan kelompok banyak pengurus dan anggota yang meluangkan waktu untuk menghadirinya. Banyak anggota yang menghormati beliau. Solusi-solusi yang ditawarkan setiap kali ada permasalahan kelompok sering diterima oleh anggota kelompok tani. Dalam setiap pertemuan kelompok tani beliau selalu hadir dan berperan dalam setiap diskusi yang terjadi.

“pak Suwandi selalu menjadi penengah setiap kali ada perselisian, beliau cekatan dalam menyelesaikan permasalahan kelompok, bila ada usulan dari anggota kelompok, beliau cepat tanggap menyelesaikannya” tutur pak agus

Dalam pengambilan keputusan kelompok, keterlibatan ketua kelompok sangat mempengaruhi karena solusi atau alternatif solusi yang ditawarkan sangat humanis dan solutif. Proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo menggunakan pendekatan kewenangan tanpa diskusi, kewenangan setelah diskusi dan kesepakatan. Ketiga pendekatan ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani. Ketua kelompok tani dengan mempertimbangkan keberadaan pengurus dan anggota, menggunakan ketiga metode tersebut untuk menyelesaikan permasalahan kelompok dengan kasus yang berbeda-beda. Bila permasalahan yang membutuhkan keputusan cepat, dengan kebijaksanaan ketua kelompok maka beliau langsung memutuskan untuk bergerak, seperti permasalahan anggota yang belum lunas arisan maka ketua kelompok tanpa pertimbangan banyak dari pengurus atau anggota langsung menemui orang yang bersangkutan ke rumahnya tentunya dengan sopan dan bijak.

Berikut adalah data analisa pengaruh gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani:

Proses / Metode	Identifikasi masalah	Pertemuan 2 kali dalam sebulan	Alternatif solusi	Musyawarah Mufakat	Keputusan kelompok
Kewenangan tanpa diskusi					
Kewenangan setelah diskusi					
Konsensus					

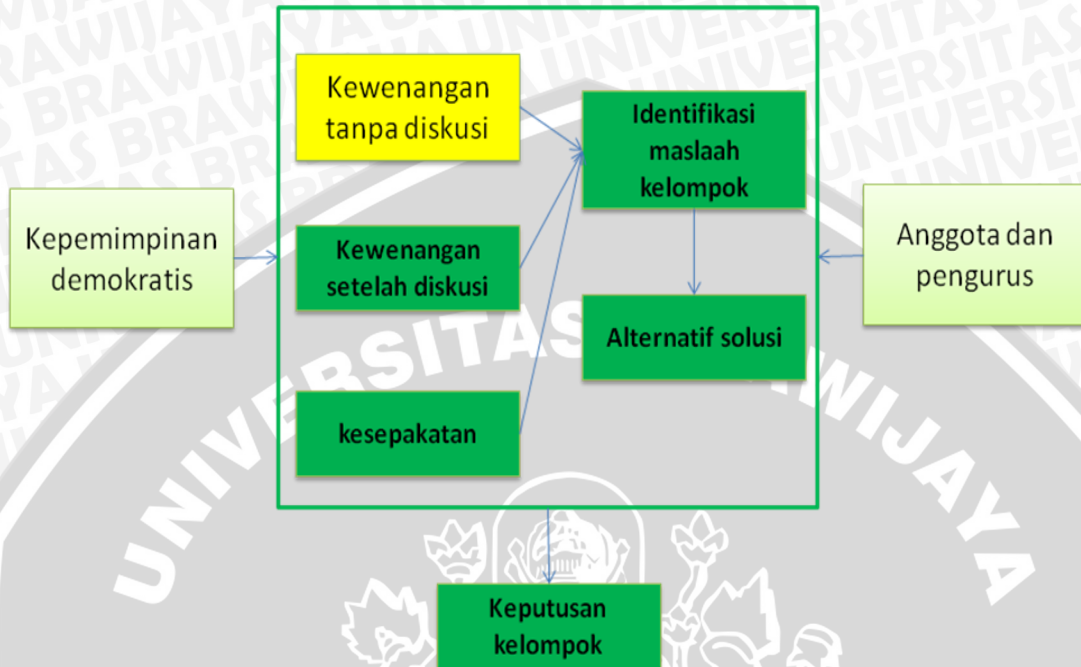
Tabel 9 analisa data primer

Keterangan

	Terlibat penuh
	Kurang terlibat
	Tidak terlibat

Ada tiga kewenangan yang dipakai oleh ketua kelompok tani dalam mengambil keputusan kelompok yakni kewenangan setelah diskusi, kewenangan setelah diskusi dan konsensus. Ketiga kewenangan ini saling mendukung satu sama lain. Dari ketiga kewenangan tersebut diatas kelompok tani Margomulyo lebih mengutamakan kewenangan setelah diskusi dan konsensus. Kewenangan tanpa diskusi hanya dipergunakan oleh ketua kelompok ketika ada permasalahan yang membutuhkan penyelesaian cepat sehingga ketua kelompok tidak perlu menunggu pertemuan rutin dan mendiskusikan dengan pengurus dan anggota yang lain.

Dari tabel diatas maka pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 8 pengaruh gaya kepemimpinan kelompok dalam proses pengambilan keputusan

Dari bagan tersebut diatas cukup jelas menjelaskan sebuah proses pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi dalam proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo. Ketua kelompok tani dapat menggunakan ketiga metode pendekatan dalam penyelesaian sebuah masalah di dalam kelompok tani. Ketua kelompok tani tidak terpaku pada 1 metode saja, tetapi bisa menggunakan ketiganya untuk menyelesaikan masalah sesuai karakteristik masalah kelompok yang dihadapi.

Ketua kelompok tani Margomulyo dengan gaya kepemimpinan yang demokratis selalu melibatkan anggota dan pengurusnya dalam setiap pertemuan dan penyelesaian masalah kelompok. Interaksi antara ketua kelompok tani dengan pengurus dan anggotannya terjadi disetiap proses pengambilan keputusan kelompok. Dalam proses pengambilan keputusan kelompok, kelompok tani Margomulyo menggunakan tiga kewenangan dan dua kewenangan yang dominan mereka pakai dalam pengambilan keputusan. Kedua kewenangan ini adalah

kewenangan setelah diskusi dan konsensus. Kedua kewenangan ini melibatkan peran serta ketua kelompok dengan pengurus dan anggota kelompok tani. Setelah menentukan kewenangan apa yang dipakai dalam proses pengambilan keputusan kelompok maka kelompok tani Margomulyo beranjak ke proses pengambilan keputusan mulai dari identifikasi masalah, alternatif solusi hingga pengambilan keputusan. Meskipun kedua kewenangan tersebut yang sering diapakai oleh ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan, bukan berarti kewenangan tanpa diskusi tidak mereka pakai.

Saat masalah itu membutuhkan penyelesaian yang cepat atau membutuhkan keputusan cepat maka menggunakan kewenangan tanpa diskusi. Pendekatan tanpa diskusi bukan berarti otoriter tetapi dalam implementasinya tidak seperti system yang diterapkan oleh militer atau pemimpin otoriter. Metode ini hanya digunakan pada permasalahan yang membutuhkan keputusan cepat. Kelompok tani Margomulyo lebih sering menggunakan pendekatan setelah diskusi dan pendekatan consensus karena semua anggota dan pengurus dilibatkan sehingga tanggungjawab atas keputusan yang diambil itu di tanggung bersama. Metode ini oleh sebagian besar anggota kelompok dianggap lebih baik.

Pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo sangat jelas implementasinya. Dengan gaya kepemimpinan demokrasi yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Margomulyo, kewenangan yang sebelumnya terkesan tidak cocok dan lebih identik dengan gaya kepemimpinan otokrasi yakni kewenangan tanpa diskusi juga bisa dipakai pak Suwandi dalam menyelesaikan permasalahan kelompok.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

1. Dalam penelitian ini peneliti menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Margomulyo adalah **demokrasi**. Hal ini dibuktikan dengan *pertama* proses terpilihnya pak suwandi sebagai ketua kelompok tani. Beliau terpilih melalui pemilihan langsung saat kelompok tani mengadakan pertemuan rutin. *Kedua* semenjak beliau menjabat sebagai ketua kelompok, beliau mengutamakan keterlibatan pengurus dan anggota dalam setiap kegiatan kelompok.

Faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Bapak Suwandi sebagai berikut:

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo:

- Keturunan
- Pendidikan, dan
- Umur

Ketiga faktor itu saling mendukung sehingga terbentuk gaya kepemimpinan demokrasi di diri ketua kelompok Margomulyo.

Faktor eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ketua kelompok tani:

- Pengalaman
- Lingkungan (keluarga dan masyarakat)
- Nilai dan norma

2. Dalam menyelesaikan sebuah permasalahan kelompok, kelompok tani Margomulyo melalui beberapa tahapan proses pengambilan keputusan.

Proses pengambilan keputusan kelompok tani Margomulyo meliputi:

- Tahapan identifikasi masalah
- Tahapan pemunculan alternatif solusi, dan
- Tahapan keputusan

Proses tersebut terjadi dalam kelompok terutama setiap kali kelompok tani melakukan musyawarah/temu kelompok tani. Kelompok tani biasanya

merapatkan atau mendiskusikan permasalahan, usulan, dan yang lainnya dalam pertemuan kelompok yang dilangsungkan setiap dua kali dalam sebulan. Pertemuan ini dimaksimalkan setiap anggota untuk curah pendapat dalam menyelesaikan permasalahan kelompok.

Metode pengambilan keputusan dalam kelompok tani Margomulyo biasanya menggunakan tiga pendekatan. Penggunaan metode ini disesuaikan dengan derajat permasalahan yang terjadi dalam kelompok. Bila permasalahan dalam kelompok membutuhkan keputusan dengan cepat maka ketua kelompok menggunakan metode tanpa diskusi. Adapun metode pengambilan keputusan yang biasa dipakai kelompok tani dalam menyelesaikan permasalahan kelompok sebagai berikut:

- Kewenangan tanpa diskusi
- Kewenangan setelah diskusi, dan
- Kesepakatan

Ketiga kewenangan tersebut diatas digunakan oleh ketua kelompok beserta pengurus dan anggota kelompok Margomulyo dalam menyelesaikan permasalahan kelompok. Pengambilan keputusan kelompok lebih mengutamakan musyawarah karena lebih meningkatkan kepuasan anggota untuk terus mengabdikan diri di dalam kelompok tani.

3. Ketua kelompok dengan gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh yang cukup kuat disetiap pengambilan keputusan kelompok. Ketua kelompok tani Margomulyo sering melibatkan diri dalam setiap tahapan proses pengambilan keputusan kelompok dengan keterlibatan ketua kelompok dalam proses pengambilan keputusan maka semakin meningkatkan kepuasan anggota dan pengurus terhadap kinerja ketua kelompok. Gaya kepemimpinan ketua kelompok tani Margomulyo yang identik dengan gaya kepemimpinan demokrasi sangat mendukung keberlangsungan dalam kelompok tani. Disetiap pengambilan keputusan kelompok ketua kelompok tani memiliki pengaruh yang cukup kuat. Baik dalam kewenangan tanpa diskusi, kewenangan dengan diskusi dan kesepakatan. Fungsi dari ketua kelompok disini sebagai penstabil kelompok dalam setiap proses pengambilan keputusan kelompok

7.2 Saran

1. Dalam peningkatan efektivitas kelompok melakukan tugasnya maka dirasa sangat perlu diadakan sebuah pelatihan kepada ketua kelompok tani untuk meningkatkan keahliannya dalam mengambil sebuah keputusan kelompok atas permasalahan kelompok yang muncul.
2. Ketua kelompok tani Margomulyo juga mempertimbangkan pendapat ahli (dalam hal ini tetua) untuk mengambil keputusan dalam kelompok.
3. Kelompok tani menjadi tombak perkembangan pertanian nasional makadari itu maka keberadaannya harus diberdayakan secara optimal oleh pemerintah termasuk mengintesifkan pendampingan dari penyuluh setempat.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2011. Available at <http://yendra-hardinata.blogspot.com/2009/11/metode-pengambilan-keputusan-dalam.html>.
- Anonymous. 2011. "Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 273/Kpts/Ot.160/4/2007 Tentang Pedoman Pembinaan Kelembagaan Petani." Menteri Pertanian Republik Indonesia
- Anonymous. 1992. "Surat Keputusan Menti Pertanian No. 41 Tahun 1992. Tentang Pedoman Pembinaan Kelompok Tani-Nelayan." Dinas Tanaman Pangan Pemda DT. I. Jawa Barat
- Gibson JH and Hodgetts RM. 1991. Organizational Communication: A Managerial Perspective. New York: HarperCollins Publisher, Inc.
- Widyatmini. 1994. Pengantar organisasi & metode edisi pertama cetakan ke lima. Jakarta. Gunadarma
- Anasom, Kyai. 2007. Kepemimpinan dan patronase. Semarang. Pustaka riski putra
- Danim, S. 2004. Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Mantra, Ida Bagoes. 2004. Filsafat penelitian dan metode penelitian sosial. Yogyakarta. Pustaka pelajar
- Mardikanto, T. (1993). Penyuluhan Pembangunan Pertanian. Surakarta. Sebelas Maret University Press
- Rivai, Veithzal., Mulyadi, Deddy. 2003. Kepemimpinan dan perilaku organisasi edisi ketiga. PT Raja Grafindo Persada
- Sholehuddin. 2008. Kepemimpinan pemuda dalam berbagai prespektif. PT intimedia cuptanusantara. Tangerang
- Singaribun, Masri., Effendi, Sofyan. 1995. Metode penelitian survey. LP3ES. Jakarta
- Stoner, J., A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, J.R., Daniel, R. 1999. Manajemen Jilid 2. Jakarta: PT Prenhalindo.

Sugiono. 2007. Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R & D. alfabeta. Bandung

Van den Ban, A. W., Hawkins, H. S. 1999. Penyuluhan pertanian. Kanisius. Yogyakarta

Wahyusmidjo. 1992. Kepemimpinan dan Motivasi. Ghalia Indonesia. Jakarta

Yunasaf, Unang. 2010. Kepemimpinan ketua kelompok dan hubungannya dengan keefktifan kelompok.

Yunasaf, Uang. 1997. Perilaku Kepemimpinan Kontaktani Menurut Anggota Kelompok Tani. Tesis. Bogor: IPB

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KETUA KELOMPOK TANI
DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK TANI
(Kasus pada Kelompok tani di Desa Selorejo kecamatan dau kabupaten
malang)****Oleh :
ABU BAKAR ASSIDIQ
0710450010-45****I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Kelompok :

Nama Lengkap :

Umur :

Jenis Kelamin :

Alamat :

Jumlah Anggota Keluarga :

Pendidikan Terakhir :

Pekerjaan :

Status Dalam Kelompok :

II. PEDOMAN WAWANCARA

- Gaya kepemimpinan
 1. Sejak kapan bapak menjabat sebagai ketua kelompok tani? bagaimana bapak bisa terpilih?
 2. Mengapa kelompok tani ini di bentuk? atas inisiatif masyarakat petani atau ini permintaan dari pemerintah?

3. Bagaimana mekanisme penunjukan ketua kelompok beserta perangkat-perangkatnya? ketua kelompok ditunjuk oleh kepala Desa atau dipilih mufakat?
4. apakah orang tua bapak juga seorang yang memiliki pengaruh dalam masyarakat ini?
5. Berapa orang yang tergabung dalam kelompok tani ini? mereka mendaftarkan diri sebagai anggota atau ada penunjukan dari ketua kelompok?
6. Bagaimana hubungan antara ketua kelompok tani dengan kepala Desa?
7. Setiap program yang ditawarkan oleh pemerintah apa ditawarkan ke ketua kelompok tani langsung atau ada campur tangan kepala Desa?
8. Berapa kali dalam sebulan kelompok tani melakukan temu kelompok tani? pertemuan tersebut apa sudah periodik atau insidental?
9. Bagaimana pembagian tugas antara ketua, dan pengurus-pengurus lainnya?
10. Apakah setiap program terutama yg telah ditawarkan di kelompok tani yang akan diterapkan di Desa ini terlebih dahulu dirapatkan internal kelompok apa langsung disepakati ketua saja?
11. Bagaimana kepercayaan anggota kepada ketua kelompok? mengapa seperti itu?
12. Bagaimana cara ketua kelompok tani dalam memutuskan sesuatu atau menyelesaikan konflik yg muncul?
13. Apakah ketua kelompok lebih menyukai memutuskan keputusan sendiri, atau ditawarkan ke anggota dulu atau diserahkan sepenuhnya kepada anggota?
14. Apakah di kelompok ini terdapat peraturan kelompok? Bagaimana penyikapan ketua kelompok tani apabila ada anggota yang tidak mematuhi peraturan kelompok?

- Proses pengambilan keputusan dan keterlibatan ketua
 1. Setiap musyawarah kelompok apa terjadi diskusi untuk menyelesaikan sebuah permasalahan?
 2. Masalah-masalah apa yang sering muncul dan berupaya diselesaikan dalam kelompok?
 3. Apakah dalam kelompok terjadi interaksi untuk menginventarisasi permasalahan? permasalahan itu ungkapan dari ketua kelompok atau anggotanya saja?
 4. Selain pertemuan rutin (formal) apakah ada forum cangkruan yang goalnya membahas kelompok tani?
 5. Adakah alternative solusi dari semua permasalahan yang muncul tadi?
 6. Bagaimana pandangan ketua kelompok terhadap permasalahan yang muncul?
 7. Apa ketua kelompok sering terlibat dalam pertemuan anggota tani baik dalam forum formal maupun non formal?
 8. Bagaimana pandangan bpk terhadap cara penyampaian informasi dari ketua kelompok?
 9. Apa ketua kelompok pernah memaksakan kehendaknya kepada anggota atau pengurus lainnya? bagaimana tanggapan anggota/pengurus lainnya?
 10. Apakah dalam mengambil keputusan kelompok tani mendiskusikan terlebih dahulu?
 11. Pernahkah dalam mengambil keputusan tanpa didahului diskusi terlebih dahulu?
 12. Apakah pendapat pengurus atau anggota kelompok tani sangat dihargai?
 13. Apakah ada pengurus/anggota yang dianggap ahli dan sering dimintai pertimbangan dalam pengambilan keputusan?
 14. Keterlibatan ketua dalam pengambilan keputusan kelompok menurut bapak cukup berpengaruh tidak?
 15. Menurut bapak keterlibatan penuh anggota dan pengurus dalam pengambilan diapresiasi oleh ketua kelompok?

16. Bagaimana posisi ketua dalam kelompok tani?
17. Bagaimana pandangan ketua kelompok terhadap kritikan dan masukan dari pengurus yang lain dan anggota?

➤ Umum

1. Bapak lulus sekolah apa?kenapa hanya sampai itu?
2. Mayoritas penduduk disini bertani apa pak?sejak kapan jeruk dijadikan komoditas utama?
3. Jenis jeruk apa yang diusahakan di Desa ini??sejak kapan?
4. Rata-rata pengurus dan anggota kelompok tani itu umur berapa pak?seumurannya beliau-beliau itu enak di ajak rembugan ta?
5. Apakah ada pengurus atau anggota yang umurnya lebih tua dari pada bapak?mengapa?
6. Pengurus dan anggota kelompok tani sini kebanyakan pendidikannya bagaimana pak?
7. Menurut bapak ketua kelompok tani itu seharusnya seperti apa pak?
8. Menurut bapak, seperti apa bapak suwandi itu?
9. Sebelum bapak memimpin kelompok tani ini siapa yang mengetuainya?bagaimana kepemimpinannya menurut bapak?
10. Menurut bapak, pengalaman itu penting tidak?apakah pengalamannya pak suwandi di kelompok tani ini sudah banyak sehingga Beliau diijadikan sebagai ketua kelompok tani?
11. Adakah orang dalam kelompok tani ini yang bpk anggap istimewa sehingga bapak meniru gayanya?
12. Tiap kapan kelompok tani ini melakukan pertemuan?untuk apa pertemuan itu dilakukan?

Lampiran 2

Data Profil Informan

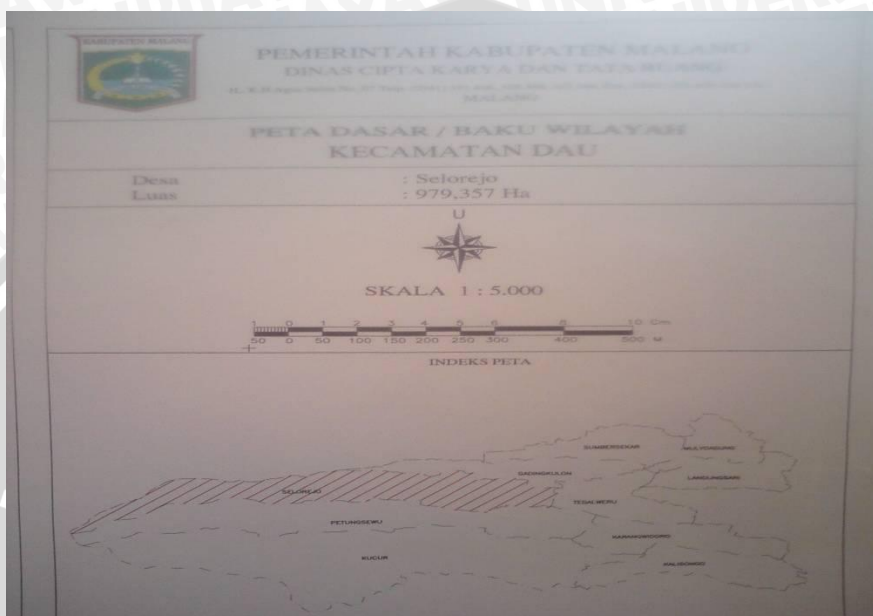
No	Nama	Umur	Jabatan	Pendidikan	Luas lahan (Ha)	Masa keanggotaan (th)
1	Suwandi	50	Ketua	SD	2	20
2	M. Hadi	38	Wakil	SMP	1,4	8
3	Sugianto	44	Sekretaris	SD	1,1	10
4	Jumari	34	Bendahara	SMP	0,7	7
5	Waliaji	31	Anggota	SD	1,6	6
6	Heri	29	Anggota	SMA	0,8	5
7	Agus	25	Anggota	SMA	0,7	4
8	H. Suleman	54	Anggota	TIDAK	3,4	20
9	Suis	39	Anggota	SMA	1,8	12
10	Sutaji	42	Anggota	SD	0,6	9
11	Sutikno	33	Anggota	SMP	0,9	7
12	Slamet	28	Anggota	SMA	0,8	4



Lampiran 3

Dokumentasi

LAMPIRAN



Gambar 1. Peta Desa Selorejo Kecamatan Dau Kabupaten Malang



Gambar 2. Kantor Kepala Desa Selorejo



Gambar 3. Peneliti sedang wawancara dengan Bapak Suwandi



Gambar 4. Peneliti sedang wawancara dengan Bapak Agus



Gambar 4. Peneliti sedang wawancara dengan Bapak Sugianto



Gambar 5. Peneliti sedang wawancara dengan Bapak Suis