

a) Kondisi Geografis

Kota Malang merupakan salah satu daerah otonom dan merupakan kota terbesar kedua di Provinsi Jawa Timur setelah Kota Surabaya, yang memiliki luas wilayah 110,06 km², dan terdiri dari 5 Kecamatan dan 57 Kelurahan. Kota Malang juga tergolong memiliki aktivitas ekonomi yang cukup tinggi. Pencapaian ini tidak terlepas dari kegiatan ekonomi masyarakat Kota Malang dalam berbagai masing-masing sektor ekonomi yang menciptakan sebuah iklim yang baik untuk pertumbuhan produktivitas sektor-sektor ekonomi yang ada di Kota Malang. Secara geografis Kota Malang terletak pada ketinggian 440-667 meter di atas permukaan air laut dan secara astronomis terletak 112,06⁰ - 112,07⁰ Bujur Timur dan 7,06⁰ - 8,02⁰ Lintang Selatan.

b) Iklim

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2013 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 15.8⁰C sampai 24.1⁰C. Karena letaknya yang cukup tinggi, kondisi iklim Kota Malang tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 23,2⁰C sampai 24,4⁰C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32.7⁰C dan suhu minimum 19.8⁰C. Rata-rata kelembaban udara di Kota Malang berkisar 78% - 86%, dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 45% serta curah hujan tertinggi 526 milimeter. Kondisi iklim demikian membuat Kota Malang relatif sejuk dibandingkan daerah-daerah lain.

c) Pembagian Wilayah Administrasi

Secara administratif wilayah Kota Malang berbatasan langsung dengan Kabupaten Malang yaitu:

- a. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang
- b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.

Serta dikelilingi gunung-gunung, Gunung Arjuno di sebelah Utara, Gunung Semeru di sebelah Timur, Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat, Gunung Kelud di sebelah Selatan. Sedangkan sungai yang mengalir di Wilayah Kota Malang adalah Sungai Brantas, Amprong dan Bango.

Pembagian wilayah administratif di Kota Malang terdiri dari 5 kecamatan dan 57 kelurahan, yaitu:

- a. Kecamatan Klojen : 11 Kelurahan, 89 RW, 675 RT
- b. Kecamatan Blimbing : 11 Kelurahan, 127 RW, 914 RT
- c. Kecamatan Kedungkandang : 12 Kelurahan, 114 RW, 859 RT
- d. Kecamatan Sukun : 11 Kelurahan, 94 RW, 862 RT
- e. Kecamatan Lowokwaru : 12 Kelurahan, 120 RW, 771 RT

Sedangkan jumlah pendu

duk Kota Malang yang tercatat pada Data Kependudukan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang sampai akhir tahun 2013 adalah sebanyak 845.683 jiwa. Adapun nama-nama kecamatan dan pembagian wilayah sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1
Daftar Kelurahan Menurut Kecamatan di Kota Malang

Kecamatan				
Kedungkandang	Sukun	Klojen	Blimbing	Lowokwaru
Kelurahan Arjowinangun	Kelurahan Ciptomulyo	Kelurahan Klojen	Kelurahan Kesatrian	Kelurahan Jatimulyo
Kelurahan Bumiayu	Kelurahan Gadang	Kelurahan Bareng	Kelurahan Polehan	Kelurahan Lowokwaru
Kelurahan Buring	Kelurahan Bandungrejo-Sari	Kelurahan Oro-Oro Dowo	Kelurahan Blimbing	Kelurahan Tulusrejo
Kelurahan Cemorokandang	Kelurahan Sukun	Keluarga Samaan	Kelurahan Bunulrejo	Kelurahan Mojolangu
Kelurahan Kedung Kandang	Kelurahan Tanjungrejo	Kelurahan Kauman	Kelurahan Jodipan	Kelurahan Sumbersari
Kelurahan Kotalama	Kelurahan Pisangcandi	Kelurahan Penangungan	Kelurahan Purwantoro	Kelurahan Tasikmadu
Kelurahan Lesanpuro	Kelurahan Kebonsari	Kelurahan Gading Asri	Kelurahan Purwodadi	Kelurahan Tunggul-Wulung
Kelurahan Madyopuro	Kelurahan Bandulan	Kelurahan Kasin	Kelurahan Arjosari	Kelurahan Dinoyo
Kelurahan Mergosono	Kelurahan Mulyorejo	Kelurahan Sukoharjo	Kelurahan Balearjosari	Kelurahan Merjosari
Kelurahan Sawojajar	Kelurahan Karang Besuki	Kelurahan Rampal Celaket	Kelurahan Pandanwangi	Kelurahan Tlogomas

Kelurahan Tlogowaru	Kelurahan BakalanKrajan	Kelurahan Kiduldalem	Kelurahan Polowijen	Kelurahan Tunjung Sekar
Kelurahan Wonokoyo				Kelurahan Ketawang Gede

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Malang Tahun 2013

d) Demografi

Jumlah penduduk di Kota Malang sampai pada September 2013 (dispendukcapil.malangkota.go.id) sebanyak 836.373 jiwa yang terdiri dari 418.100 jiwa penduduk laki-laki, dan 418.273 jiwa penduduk perempuan. Berikut merupakan tabel statistik penduduk Kota Malang di tahun 2013:

Tabel 2
Rekapitulasi Penduduk Kota Malang Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Laki-Laki	Perempuan
1.	Blimbing	185.187	92.745	92.442
2.	Klojen	107.212	52.605	54.607
3.	Kedung Kandang	191.851	96.343	95.508
4.	Sukun	191.229	95.988	95.241
5.	Lowokwaru	160.894	80.419	80.475
Jumlah		836.373	418.100	418.273

Sumber: Data Dispendukcapil Kota Malang , 2013

Dilihat dari penyebarannya, diantara 5 kecamatan yang ada di Kota Malang, Kecamatan Kedung Kandang memiliki jumlah penduduk terbanyak yaitu 191.851 jiwa pada bulan September 2013.

e) Visi Pembangunan Kota Malang

Pengertian Visi menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 pasal 1 angka 12 adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJMD Kota Malang harus dicapai pada tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat (2) disebut bahwa RPJM Daerah merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karenanya, maka perumusan visi, misi dan program dalam RPJMD Kota Malang ini 2013-2018 tidak hanya berasal dari visi, misi dan program Kepala Daerah saja, namun sudah dilakukan beberapa penyusunan dari semua acuan yang dimaksud. Adapun visi Kota Malang tahun 2013-2018 adalah:

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan menjadikan visi “Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT” diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih dan asri dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat mandiri, makmur, sejahtera, terdidik, dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan

sebenarnya, Kota Malang akan benar-benar melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: **BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.**

f) Misi Pembangunan Kota Malang

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana yang disebutkan diatas, maka misi pembangunan dalam Kota Malang tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya, dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran, dan setara**
(Visi: berbudaya, religious-toleran, terdidik dan aman)
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel** (Visi: adil, berbudaya, bersih)
- 3) Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil, dan ekonomis** (Visi: terkemuka, asri, makmur, adil, terdidik)
- 4) Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat kota malang baik fisik, maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif** (Visi: makmur, berbudaya, adil, religious-toleran)

- 5) **Membangun kota malang sebagai kota tujuan wisata yang aman, nyaman, dan berbudaya** (Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri)
- 6) **Mendorong pelaku ekonomi sektor informal agar lebih produktif dan kompetitif** (Visi: adil, terkemuka, makmur)
- 7) **Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing, etis dan berwawasan lingkungan** (Visi: bersih, berbudaya, makmur, terkemuka, asri, adil)
- 8) **Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat** (Visi: berbudaya, makmur, adil, terkemuka).

g) Pertanian

1) Lahan Pertanian

Hampir seluruh kecamatan di Kota Malang memiliki lahan pertanian sawah, kecuali Kecamatan Klojen yang tidak memiliki lahan pertanian sawah. Sedangkan kecamatan yang memiliki lahan pertanian sawah terluas adalah Kecamatan Kedungkandang yaitu sebesar 603.5 Ha. Berikut ini merupakan tabel luas lahan di Kota Malang:

Tabel 3
Luas Lahan di Kota Malang Tahun 2013

No	Kecamatan	Lahan Sawah	Bukan Lahan Sawah		Jumlah
			Lahan Kering	Lainnya	
	1	2	3	4	5
1	Kedungkandang	603.50	1,294.31	2,091.63	3,989.44
2	Sukun	283.00	709.00	1,104.00	2,096.00
3	Klojen	-	8.50	874.50	883.00
4	Blimbing	104.00	5.00	1,667.00	1,776.00
5	Lowokwaru	241.00	86.66	1,932.34	2,260.00
	Jumlah	1,231.50	2,103.47	7,669.47	11,004.44

Sumber: Data Dinas Pertanian Kota Malang untuk BPS Tahun 2013

2) Keberadaan Kelompok Tani

Jumlah kelompok tani di wilayah Kota Malang tercatat 164 kelompok tani dengan perincian kelas kelompok yaitu kelas Pemula 85 kelompok, kelas Lanjut 67 kelompok, kelas Madya 12 kelompok yang tersebar di 5 kecamatan dan 57 kelurahan di Kota Malang. Data keberadaan kelompok tani di wilayah Kota Malang, tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Keberadaan Kelompok Tani di Wilayah Kota Malang Tahun 2013

No.	Kecamatan	Jumlah Kelompok Tani				Total
		Pemula	Lanjut	Madya	Utama	
1.	Sukun	8	16	8	-	32
2.	Blimbing	23	4	1	-	28
3.	Lowokwaru	21	9	1	-	31
4.	Klojen	13	12	1	-	26
5.	Kedungkandang	20	26	1	-	47
	Jumlah	85	67	12	-	164

Sumber: Data Kelompok Tani Dinas Pertanian Kota Malang, 2013

3) Keberadaan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)

Gabungan kelompok tani (Gapoktan) di wilayah Kota Malang didirikan berdasarkan pada SK Wali Kota Malang No: 188.45/191/35.73.112/2012 tentang Pengukuhan Gabungan Kelompok Petani-Nelayan se-Kota Malang Tahun 2012. Gapoktan di wilayah Kota Malang pada tahun 2012 berjumlah sebanyak 30 Gapoktan yang tersebar di 5 wilayah kecamatan di Kota Malang. Data keberadaan Gapoktan di wilayah Kota Malang, tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Keberadaan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) di Kota Malang
Tahun 2012

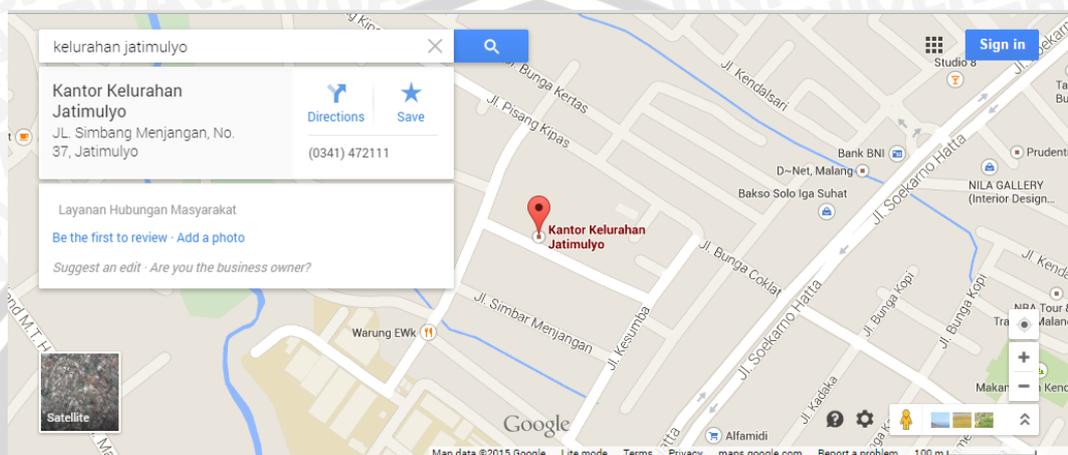
No	Kecamatan	Nama Gapoktan	Total
1.	Blimbing	Pandanwangi, Balaerjosari Sejahtera, Arjosari Makmur, Agrokreatif, Purwantoro Tani Maju	5
2.	Lowokwaru	Gabungan Kelompok Tani Kecamatan Lowokwaru (terdiri dari 11 Kelurahan) Waru Jaya , Madusari	2
3.	Klojen	Srikandi, Pelita Abadi, Asri Gading, Sentausa, Flamboyan, Anyelir, Toewoeh Angremboko, Kencana	8
4.	Sukun	Guyub Rukun Bakalankrajan, Tani Mukti, Tani Mulyo, Sumber Makmur, Guyub Rukun Bandungrejosari, Mulyo Santoso, Tani Jaya, Mekar Mulyo, Kebonsari Asri, Segoro Lingse, Tanjung Sari	11
5.	Kedungkandang	Karya Tani, Unggul Makmur, Buring Makmur, Tani Harapan	4
Jumlah			30

Sumber: SK Wali Kota Malang tentang Gapoktan di Kota Malang, 2012

2. Gambaran Umum Kelurahan Jatimulyo

Gambar 4

Wilayah Kelurahan Jatimulyo



Sumber: Website Google Maps (google.id/maps)

a) Letak Geografis

Kelurahan Jatimulyo merupakan salah satu kelurahan di Kota Malang yang berada di bawah Kecamatan Lowokwaru. Secara geografis, wilayah Kelurahan Jatimulyo dipisahkan oleh jalan poros yaitu Jalan Soekarno-Hatta. Batas wilayah Kelurahan Jatimulyo adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Kelurahan Tunggulwulung
- b. Sebelah Selatan : Kelurahan Penanggungan
- c. Sebelah Barat : Kelurahan Dinoyo
- d. Sebelah Timur : Kelurahan Mojolangu

Sedangkan orbitasi (jarak dari Pusat Pemerintahan):

- a. Jarak dari Pusat Pemerintahan Kecamatan : 1 km
- b. Jarak dari Pusat Pemerintahan Kota : 5 km
- c. Jarak dari Kota / Ibukota Kabupaten : 10 km

d. Jarak dari Ibukota Provinsi : 80 km

b) Topografi

Kelurahan Jatimulyo memiliki 10 Rukun Warga (RW) dan 75 Rukun Tetangga (RT) yang tersebar dengan total luas wilayah 211.378 km² dan berada di ketinggian 445m dpl.

c) Demografi

Berdasarkan data Monografi Kelurahan Jatimulyo, jumlah penduduk pada tahun 2014 (Januari-Juni 2014) sekitar 20.679 jiwa dengan 4096 KK. yang terdiri penduduk laki-laki sebanyak 10.648 jiwa dan penduduk perempuan 10.031 jiwa dengan kepadatan penduduk 10.22 km/jiwa. Jumlah penduduk tersebut secara garis besar adalah penduduk asli, sedangkan sisanya adalah warga pendatang yang sebagian besar adalah anak kost yang datang dari berbagai daerah. Banyaknya jumlah penduduk di Kelurahan Jatimulyo, Kota Malang karena letaknya yang strategis ditunjang dengan dikelilingi beberapa Perguruan Tinggi diantaranya Universitas Brawijaya, Politeknik Negeri Malang, ASIA, dan STTM yang dapat dengan mudah dijangkau oleh kendaraan umum.

Jumlah penduduk di Kelurahan Jatimulyo sampai pada bulan Juni 2014 jika dibagi berdasarkan kelompok umur:

- Usia 0 – 15 : 8.672 jiwa
- Usia 15-65 : 9.524 jiwa
- Usia 65 ke atas : 2.483 jiwa

d) Visi Kelurahan Jatimulyo

Visi Kelurahan Jatimulyo Kecamatan Lowokwaru yang tercantum di dalam website Kelurahan Jatimulyo (<http://keljatimulyo.malangkota.go.id/>) adalah **“terwujudnya masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis melalui pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel menuju masyarakat yang bermartabat”**.

Visi ini sesuai dengan visi pembangunan di Kota Malang.

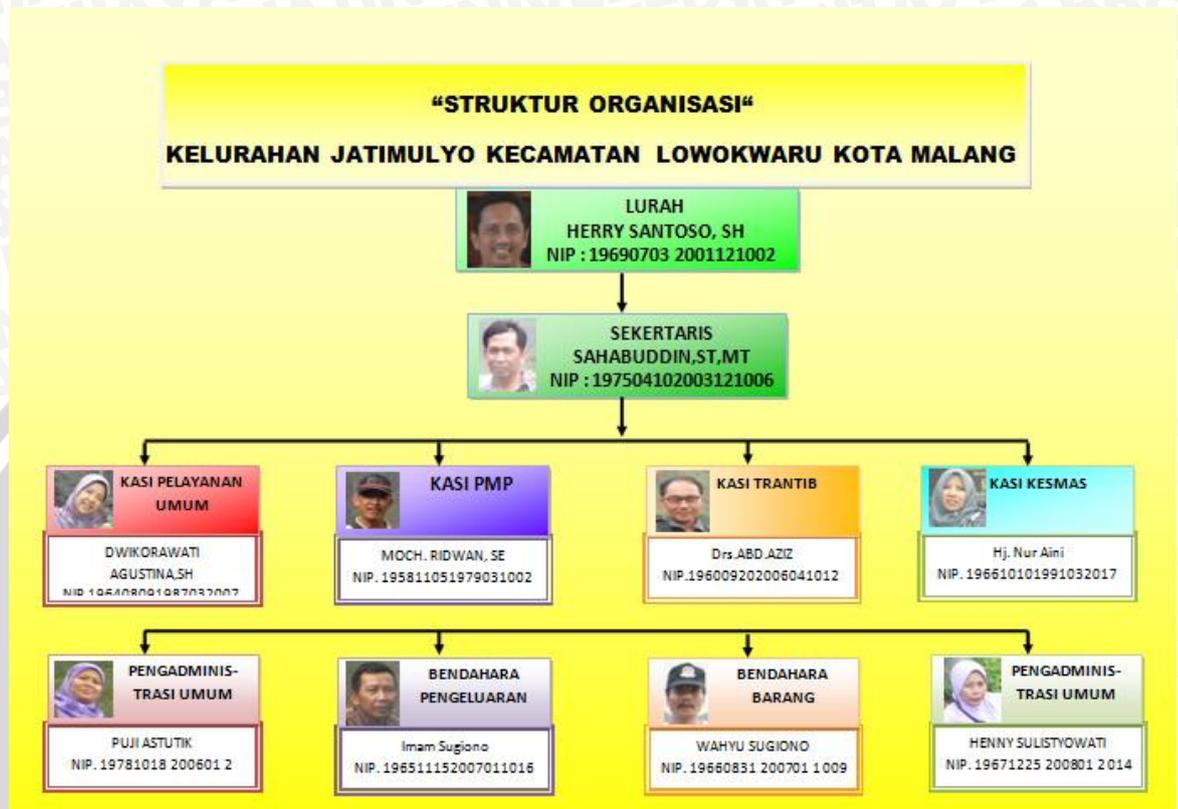
e) Misi Kelurahan Jatimulyo

- 1) Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran dan setara.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel.

f) Struktur Organisasi

Struktur organisasi di Kelurahan Jatimulyo saat ini yaitu Kelurahan memiliki seorang Lurah yang berstatus PNS dan dibantu oleh Sekretaris Lurah dan perangkat kelurahan seperti Seksi Pemerintahan dan Ketentraman Ketertiban Umum, Seksi Pemberdayaan dan Pembangunan, Seksi Kesejahteraan Masyarakat, Seksi Pelayanan Umum, dan Kelompok Jabatan Fungsional di Kelurahan Jatimulyo.

Gambar 5
Struktur Organisasi Kelurahan Jatimulyo (2010-sekarang), Kota Malang



Sumber: Website Kelurahan Jatimulyo (keljatimulyo.malangkota.go.id)

g) Sarana dan Prasarana

Kelurahan Jatimulyo memiliki sebuah kantor kelurahan yang bersifat permanen di Jalan Simbar Menjangan No.37 Kota Malang. Selain itu ada beberapa prasarana yang dapat dinikmati oleh masyarakat di Kota Malang khususnya di Kelurahan Jatimulyo.

- 1) Prasarana Kesehatan, terdiri dari Puskesmas, 9 buah UKBM (Posyandu) dan 3 buah Poliklinik/Balai Pelayanan Masyarakat.
- 2) Prasarana Pendidikan, terdiri dari Gedung Sekolah PAUD, 16 buah Gedung Sekolah TK, 12 buah Gedung Sekolah SD, 2 buah Gedung

Sekolah SLTP, 3 buah Gedung Sekolah SMU, dan 1 buah Gedung Perguruan Tinggi.

- 3) Prasarana Ibadah, yang terdiri dari 15 buah Masjid, 47 buah Musholla, dan 1 Vihara.
- 4) Prasarana Umum, yang terdiri dari 3 buah Balai Olahraga, 1 buah Balai Kesenian/Budaya, dan 1 Balai Pertemuan.

h) Keadaan Ekonomi

Mata pencaharian penduduk di Kelurahan Jatimulyo sangat variatif, baik sebagai pegawai negeri, karyawan, wiraswasta maupun petani. Sedangkan jumlah penduduk miskin di Kelurahan Jatimulyo, sampai pada bulan Juni 2014 sebanyak 849 orang yang berada dalam 466 KK (BPS Kota Malang, 2014). Berikut ini merupakan tabel mata pencaharian penduduk di Kelurahan Jatimulyo pada tahun 2014:

Tabel 6

Mata Pencaharian Penduduk Kelurahan Jatimulyo Tahun 2014

Mata Pencaharian	Jumlah
Petani (Pemilik, Penggarap, Buruh Tani)	419 orang
Karyawan (PNS, ABRI, Swasta)	2078 orang
Wiraswasta/Pedagang	1034 orang
Pertukangan	99 orang
Jasa	154 orang
Pensiunan	398 orang

Sumber: Data Monografi Kelurahan Jatimulyo, 2014

**i) Keberadaan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) di Kelurahan
Jatimulyo**

Jumlah kelompok tani di wilayah Kelurahan Jatimulyo, Kota Malang tercatat memiliki 5 kelompok tani yang tersebar, yaitu kelompok tani Remujung yang berisi 32 anggota, kelompok tani Nusa Indah yang berisi 25 anggota, kelompok Bunga Desember yang berisi 32 anggota, kelompok tani Maju Bersama yang berisi 32 anggota, dan kelompok tani Sumber Rejeki yang berisi 21 anggota.

Dari kelompok tani tersebut, maka dibentuklah Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) yang bernama Gapoktan Kembang Kertas. Gapoktan Kembang Kertas didirikan pada tanggal 10 Desember 2010. Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo terdiri dari 105 petani yang berasal dari 5 kelompok tani yaitu Kelompok Remujung, Kelompok Nusa Indah, Kelompok Bunga Desember, Kelompok Maju Bersama dan Kelompok Sumber Rejeki. Demi kelancaran pelaksanaan program PUAP dan ketertiban Gapoktan Kembang Kertas, maka dibentuk pengurus. Adapun pengurus Gapoktan Kembang Kertas periode Tahun 2011-2016 saat ini sebagai berikut:

1. Ketua : Marwiyah Sudiyono
2. Sekretaris : Tatik Sukaryati
3. Bendahara : Sugiarti
4. Pendamping Penyuluh : Manuel Dos Santos

B. Penyajian Data

1. Gaya Kepemimpinan Lurah Untuk Meningkatkan Partisipasi Anggota dan Pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam Program PUAP

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi bawahan/pegawainya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pimpinan organisasi harus mampu bekerja sama dengan melibatkan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar anggota Gapoktan tergantung pada kepemimpinan lurah dalam hal menumbuhkan partisipasi mereka dalam program PUAP, maka peneliti akan menyajikan dalam bentuk tulisan sebagai berikut:

a. Pengambilan keputusan oleh lurah dengan melibatkan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Pengambilan keputusan merupakan fungsi utama dari seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, lembaga maupun institusi tertentu. Lurah disini adalah pemimpin dan koordinator penyelenggara pemerintahan di wilayah kerja kelurahan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Maka sebagai seorang pemimpin, lurah memiliki kewajiban untuk mengambil keputusan.

Dalam setiap program pembangunan yang dilakukan oleh kelurahan, lurah sebagai pemimpin formal memiliki wewenang dalam

mengambil sebuah keputusan dalam program pembangunan di kelurahan. Keputusan harus dibuat oleh lurah agar masyarakat dapat melaksanakan berbagai program dan berpartisipasi secara aktif dalam rangka mewujudkan pembangunan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama dan sesuai dengan cita-cita pembangunan di kelurahan.

Dalam proses pengambilan keputusan, lurah harus mempertimbangkan segala aspek dan mampu mencari alternatif pemecahan masalah. Maka dari itu, proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh lurah harus transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang baik dan transparan serta dapat dipertanggungjawabkan, maka lurah harus menetapkan proses dan nilai-nilai acuan pengambilan keputusan. Peran lurah dalam pengambilan keputusan biasanya secara bersama-sama dengan masyarakat yang ada di kelurahan untuk memilih beberapa alternatif yang ada dan menentukan tujuan yang ingin dicapai.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Herry Santoso selaku Lurah Jatimulyo :

“Saya selalu melibatkan seluruh bawahan saya di kelurahan dalam setiap keputusan yang saya ambil terutama terkait pembangunan di Jatimulyo ini. Selain itu, saya juga meminta beberapa saran dari masyarakat dalam hal ini ketua RT, ketua RW, LPMK dan tokoh masyarakat di kelurahan agar pengambilan keputusan saya nantinya dapat diterima masyarakat Jatimulyo. Biasanya kami adakan musrenbangkel di bulan Februari untuk membahas program-program apa yang akan diambil. Tentang Gapoktan pun, saya selalu melibatkan bawahan. Untuk penerimaan BLM PUAP, saya tidak memutuskan sendiri akan tetapi melibatkan anggota kelompok tani di wilayah masing-masing RW dan juga melibatkan penyuluh dari Dinas Pertanian

untuk ikut serta memberikan pengarahan. Terkait pengambilan keputusan yang saya tetapkan bersama pengurus adalah pembentukan Komite Pengarah bersama”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 11.15 WIB).

Pernyataan tersebut didukung oleh Bapak Moch. Ridwan selaku Kasi PMP (Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan) di Kelurahan Jatimulyo:

“Sejak saya masuk di Kelurahan Jatimulyo di tahun 2013, Bapak Lurah menurut saya pribadi sudah sangat baik dalam memimpin dan mengambil keputusan di setiap program pembangunan yang ada di Jatimulyo ini. Beliau sering turun langsung ke RW-RW disini. Setiap ada musyawarah atau rapat, Bapak Herry selalu melibatkan kami pegawai kelurahan dan RT RW disini”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.42 WIB).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dilihat bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo dengan masyarakat secara umum tetap diambil secara bersama dengan bantuan dari pegawai-pegawai di Kelurahan. Kelurahan Jatimulyo sendiri melaksanakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Kelurahan yang diadakan setiap bulan Februari. Seluruh masyarakat di Kelurahan Jatimulyo termasuk yang menjadi anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas diwajibkan untuk menghadiri Musrenbangkel tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Sahabuddin selaku Sekretaris Kelurahan Jatimulyo:

“Untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Bapak Lurah yang dilakukan dalam hal program-program pembangunan yang dilaksanakan oleh Kelurahan sendiri, beliau selalu melibatkan bawahan dan masyarakat di Jatimulyo sendiri. Biasanya kami mendengar keinginan baik itu oleh Gapoktan

atau masyarakat umum melalui musyawarah. Biasanya ada pra musrenbangkel dulu untuk mengetahui apa yang diinginkan mereka”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, Lurah Jatimulyo seringkali mengadakan pertemuan-pertemuan bukan hanya Musrenbangkel namun juga pertemuan-pertemuan yang melibatkan pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Berkaitan dengan Gapoktan yang ada di Kelurahan Jatimulyo, Lurah selalu berusaha untuk hadir di pertemuan yang diadakan oleh pengurus Gapoktan setiap 1(satu) bulan sekali di Balai Kelurahan Jatimulyo dan mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh anggota maupun pengurus Gapoktan. Dalam hal ini, Lurah selalu ditemani oleh pihak penyuluh dari Dinas Pertanian.

b. Pemberian pengarahan dan motivasi oleh lurah untuk anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Keberhasilan sebuah program di kelurahan tidak lepas dari campur tangan lurah dan perangkat kelurahan dalam mengarahkan masyarakat untuk berperan serta dalam berbagai program yang diadakan kelurahan. Pengarahan yang dilakukan lurah untuk perangkat kelurahan maupun untuk masyarakat di kelurahan memerlukan kerjasama yang saling menguntungkan satu sama lain agar kegiatan mengarahkan ini dapat menciptakan suatu kondisi atau keadaan kebersamaan dalam bekerja. Hal

ini juga dapat melancarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, selain itu perangkat kelurahan maupun masyarakat dapat mengerti dan mampu bekerja secara maksimal terhadap program tersebut.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Herry Santoso selaku Lurah Jatimulyo :

“Pengarahan yang biasa saya gunakan kepada perangkat kelurahan seperti Kasi yang ada disini biasanya sifatnya memberi informasi-informasi terkait program yang akan dijalankan kelurahan. Pengarahannya saya sesuaikan antara program yang akan berjalan dengan bidang Kasi di Kelurahan. Kalau untuk masyarakat luas, biasanya saya turun langsung ke masyarakat, melibatkan RT dan RW di Jatimulyo ini. Kalau pengarahan untuk Gapoktan sendiri, biasanya dilakukan setiap sebulan sekali di pertemuan rutin dan dibantu komite pengarah yang kami buat bersama, lalu dengan penyuluh kecamatan atau dari Dinas Pertaniannya”.
(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Motivasi yang dilakukan pemimpin dalam program yang dilakukan sangat diperlukan dalam rangka menggerakkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan. Seorang lurah selaku pemimpin formal di kelurahan harus mampu menggerakkan, mendorong, dan memberikan motivasi kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang berhubungan dengan program pembangunan, karena tujuan dari sebuah program tidak akan dapat terwujud apabila tidak ada keterlibatan masyarakat di dalamnya. Pemberian motivasi yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo melalui pemberian penjelasan dan penyuluhan tentang program-program yang akan dilaksanakan oleh Kelurahan Jatimulyo.

Seperti diungkapkan Bapak Herry dalam hal motivasi yang diberikan kepada anggota Gapoktan Kembang Kertas, selaku Lurah Jatimulyo:

“Untuk memotivasi para kelompok tani (anggota Gapoktan) agar aktif berpartisipasi dalam PUAP ini, saya melakukannya dengan cara sering mengikutsertakan produk-produk yang dihasilkan oleh masing-masing kelompok tani di pameran-pameran baik yang diadakan oleh PKK Kelurahan Jatimulyo, Dinas, maupun yang diadakan Aspartan (Asosiasi Pasar Tani) sehingga anggota kelompok tani di Jatimulyo ini lebih bersemangat dalam memproduksi olahan tani yang selama ini dipasarkan”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Selain itu yang diungkapkan oleh Bapak Moch. Ridwan selaku Kasi Pemberdayaan dan Pembangunan (PMP) Kelurahan Jatimulyo:

“Selama saya menjadi Kasi di bidang pembangunan ini, Bapak Lurah selalu mengarahkan kepada saya untuk selalu melihat langsung keadaan di masyarakat. Beliau selalu mengajak musyawarah untuk dapat mendengar keluh kesah dari masyarakat lalu mengarahkan masyarakat sebaiknya apa yang harus dilakukan selanjutnya. Baik oleh masyarakat ataupun oleh Kelurahan”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.42 WIB)

Pemberian arahan dan motivasi yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo melalui terjun langsung ke masyarakat, pemberian penjelasan dan pemahaman tentang program-program pembangunan yang akan dilaksanakan. Untuk program PUAP yang sudah dilaksanakan oleh Gapoktan Kembang Kertas, Lurah Jatimulyo menyempatkan untuk hadir di pertemuan yang dilaksanakan Gapoktan Kembang Kertas. Apabila Lurah tidak dapat hadir, fungsi pengarahan dipegang oleh Komite

Pengarah yang telah dibentuk oleh Lurah untuk membahas rencana program PUAP ke depannya. Pertemuan atau musyawarah yang diadakan setiap bulannya ini sangat mempengaruhi tumbuhnya sikap peduli dan partisipasi anggota dan pengurus terhadap pelaksanaan program PUAP serta membantu meningkatkan kesejahteraan di Kelurahan Jatimulyo ini.

c. Pemberian pengawasan oleh lurah kepada anggota dan pengurus

Gapoktan Kembang Kertas

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan, apakah dalam pelaksanaannya telah sesuai dengan yang direncanakan atau belum. Berkaitan dengan hal ini, Lurah Jatimulyo dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap program pembangunan di kelurahannya, dilakukan secara langsung dan tidak langsung.

Seperti yang diungkapkan Bapak Herry Santoso selaku Lurah Jatimulyo mengenai pengawasan untuk anggota Gapoktan Kembang Kertas yaitu:

“Pengawasan yang saya lakukan ada pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung untuk gapoktan biasanya rutin diadakan rapat pengurus setiap 1(satu) bulan sekali dan saya memantau bersama ketua Gapoktan di wilayah-wilayah produksi yang sudah dihasilkan oleh masing-masing anggota kelompok. Pengawasan tidak langsung yang saya lakukan itu melihat bagaimana manajemen keuangan yang dikerjakan oleh pengurus sudah sesuai dengan pembinaan yang diberikan atau belum. Biasanya berbentuk laporan bulanan yang harus saya ketahui dan saya kirim ke Dinas terkait (Dinas Pertanian Kota Malang)”.

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Bapak Moch. Ridwan selaku Kasi Pemberdayaan dan Pembangunan (PMP) Kelurahan Jatimulyo:

“Pengawasan yang dilakukan Bapak Lurah itu dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung biasanya turun langsung bersama saya ke lapangan. Kalau Bapak Lurah tidak dapat turun langsung biasanya ada rapat di Kota atau Kecamatan, beliau meminta laporan sebagai bukti dari pelaksanaan program tersebut untuk diperiksa kembali pelaksanaannya.”

(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pada pukul 10.42 WIB).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo terhadap pengurus Gapoktan Kembang Kertas dilakukan dengan 2(dua) cara yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung yang dilakukan lurah dilakukan dengan turun langsung atau datang ke rapat/pertemuan rutin Gapoktan Kembang Kertas. Pengawasan tidak langsung dilakukan dengan cara meminta laporan bulanan yang harus diberikan kembali kepada Dinas Pertanian Kota Malang.

d. Kendala dalam mengkoordinasi anggota Gapoktan Kembang Kertas

Lurah Jatimulyo sebagai pemimpin di kelurahannya harus melaksanakan tugas koordinasi untuk menyelaraskan program atau kegiatan sehingga tercipta semangat berpartisipasi anggota dan pengurus Gapoktan dalam program PUAP. Namun di dalam kelurahan, lurah,

aparatur kelurahan dan masyarakat merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dan dapat memunculkan suatu kendala dalam penyelenggaraan program pembangunan yang ada di kelurahan yang menyebabkan rendahnya partisipasi masyarakat. Kendala-kendala tersebut dapat berasal dari internal yaitu komunikasi yang dilakukan oleh lurah dengan masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Herry Santoso selaku Lurah Jatimulyo:

“Menurut saya hambatannya tidak terlalu banyak. Dari hal komunikasi mungkin ada beberapa anggota Gapoktan yang tidak sering hadir di pertemuan yang diadakan. Sehingga anggota yang tidak hadir ini tidak dapat menyuarakan pendapatnya. Atau ada juga kendala seperti anggota kelompok tani yang terlalu banyak sehingga saya pribadi tidak mengenal dan mengarahkan satu per satu. Tapi menurut saya itu tidak menjadi kendala yang mengganggu atau menghambat pelaksanaan program PUAP bagi mereka (Gapoktan) di Kelurahan Jatimulyo ini”.
(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Selain itu yang disampaikan oleh Bapak Sahabuddin, selaku Sekretaris Lurah :

“Kalau kendala dalam mengkoordinasi jelas ada. Kalau menurut saya ada 2 hal yang menjadi kendala. Yang pertama, adanya inkonsistensi dalam memberikan usulan. Masyarakat di RW yang satu mengusulkan apa jika dana turun nantinya, lalu waktu dana itu turun mereka mengganti usulan mereka sesuai keinginan mereka yang berbeda dari keinginan awal. Yang seperti itu agak menyulitkan kelurahan juga. Lalu kendala kedua, menurut saya kurangnya antusiasme masyarakat pada pelaksanaan program. Biasanya mereka menganggap hanya pengurus saja yang melaksanakan program, padahal program ini untuk kesejahteraan masyarakat juga seharusnya mereka ikut turun tangan langsung”.
(Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis tanggal 4 Desember 2014 pukul 10.07 WIB).

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Marwiyah Sudiyono selaku

Ketua Gapoktan Kembang Kertas:

“Kendala yang dialami mungkin ada anggota yang kurang *greget* dalam melaksanakan program PUAP. Ada juga yang belum memanfaatkan peluang usaha dengan adanya program ini. Ada juga yang tidak memberikan sumbangsih seperti tidak pernah aktif menyampaikan resep olahan atau ide-ide juga ada” (Wawancara dilakukan di Rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas, pada hari Selasa tanggal 25 November 2014 jam 14.30 WIB).

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada kendala koordinasi yang dilakukan Lurah terhadap anggota Gapoktan Kembang Kertas bukan menjadi hambatan yang dapat mengganggu pelaksanaan program PUAP. Namun hal ini menjadi tantangan baik bagi kelurahan khususnya lurah sebagai pemimpin bagaimana memperbaiki komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Hal ini juga menjadi tantangan bagi anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas untuk lebih konsisten dalam penyampaian ide atau pendapat bagi pelaksanaan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo, Kota Malang.

2. Partisipasi Gapoktan Kembang Kertas dalam Program PUAP

a. Hubungan antara kepemimpinan Lurah Jatimulyo dengan tingkat partisipasi anggota Gapoktan Kembang Kertas

Kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut bersikap, mengkoordinasi bawahan dan masyarakat, dan bagaimana pemimpin tersebut melaksanakan kewajibannya. Koordinasi mutlak diperlukan dalam sebuah organisasi formal, karena

koordinasi merupakan gambaran seorang pemimpin dalam menghimpun orang-orang untuk bekerja sama ke arah pencapaian tujuan. Lurah Jatimulyo harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada warga khususnya anggota dan pengurus Gapoktan sehingga informasi yang diberikan oleh lurah dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh anggota dan pengurus Jatimulyo sehingga jelas arah dan tujuan dilaksanakan program PUAP tersebut.

Kemampuan lurah dalam berkomunikasi dengan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas sangat mempengaruhi partisipasi yang mereka berikan terhadap program PUAP baik dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pengawasan dan evaluasi program. Berikut hasil wawancara dengan Ibu Marwiyah Sudiyono sebagai Ketua Gapoktan Kembang Kertas:

“Karena *support* (dukungan) yang sangat besar dari Bapak Herry sebagai Lurah terhadap Gapoktan Kembang Kertas, setiap bulan kami dapat melaksanakan pertemuan rutin tanpa kendala apapun. Di pertemuan itu juga yang hadir antara 30-40% anggota kami. Itu sudah bagus, karena sistem kami perwakilan kelompok saja. Dan dengan dukungan Bapak Herry, kami juga terpilih sebagai satu-satunya Gapoktan yang melaksanakan program PUAP di Kecamatan Lowokwaru”.
(Wawancara dilakukan di Rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas, pada hari Selasa tanggal 25 November 2014 jam 14.30 WIB).

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Ibu Tatik sebagai Sekretaris Gapoktan Kembang Kertas, yang mengatakan bahwa:

“Bapak Lurah itu orangnya baik, ramah, jadi seperti tidak ada batasan antara pemimpin di kelurahan dengan kami masyarakat. Sehingga masyarakat khususnya kami anggota dan pengurus

gapoktan tidak takut atau *sungkan* (segan) untuk menyampaikan pendapat untuk kemajuan gapoktan kami.”

(Wawancara dilakukan di Rumah Sekretaris Gapoktan Kembang Kertas, pada hari Kamis tanggal 27 November 2014 jam 15.00 WIB).

Berdasarkan hal diatas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan lurah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dengan gaya kepemimpinan demokratis menyebabkan tingkat partisipasi anggota Gapoktan khususnya menjadi tinggi. Disini Lurah Jatimulyo secara bersama mengambil keputusan baik dengan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas serta dengan Dinas Pertanian Kota Malang sebagai pihak pendamping dari Gapoktan. Berikut merupakan hasil wawancara dengan Bapak Herry Santosa selaku Lurah Jatimulyo terkait koordinasi yang dilakukan:

“Gaya kepemimpinan yang saya gunakan terhadap masyarakat di Jatimulyo tentu menggunakan gaya demokratis. Ini langsung saya terapkan ketika menjadi lurah. Saya juga hanya bisa memimpin dengan gaya ini, karena jika memaksa otoriter saya tidak bisa dan karakter saya tidak cocok menggunakan gaya lain, dan jika saya tidak demokratis, tidak melibatkan masyarakat atau tidak pernah turun langsung ke masyarakat tentu mereka tidak akan aktif jika ada kegiatan-kegiatan di kelurahan. Kalau tidak ada yang aktif, kegiatan-kegiatan di kelurahan juga tidak bisa berjalan. Maka dari itu, saya sebagai lurah selalu berusaha mendengar aspirasi masyarakat dan mengerjakan kegiatan pembangunan bersama. Selain itu tingginya inisiatif dari pengurus Gapoktan Kembang Kertas membuat saya sebagai pemimpin harus demokratis untuk dapat mendengar dan berkoordinasi untuk mewujudkan keinginan mereka (Gapoktan)”.

Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 10 Januari 2015 pukul 10.15 WIB).

Lalu beliau menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Komunikasi yang saya lakukan dengan Gapoktan cukup baik. Karena inisiatif dari mereka yang cukup tinggi. Koordinasinya dilakukan melalui rapat pengurus setiap 1(satu) bulan 1(satu) kali dengan kelompok tani, pengurus Gapoktan dan penyuluh untuk membahas kegiatan apa saja yang perlu dilakukan di kelurahan terkait program PUAP ini. Kemudian akan dimusyawarahkan, dan dibuat prioritas kegiatannya”. (Wawancara dilakukan di Kantor Kelurahan Jatimulyo pada hari Kamis, 15 Januari 2015 pada pukul 10.15 WIB).

Kegiatan koordinasi yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo menunjukkan adanya komunikasi yang baik antara lurah dengan para anggota dan pengurus Gapoktan, sehingga program PUAP yang telah dilaksanakan di Kelurahan Jatimulyo merupakan hasil pemikiran bersama dan satu tujuan dengan kelurahan. Oleh karena itu apabila partisipasi yang tinggi yang telah ditunjukkan oleh anggota Gapoktan Kembang Kertas, hal ini berarti lurah sebagai pemimpin telah mampu mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan dengan baik kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan program PUAP yang dilakukan oleh Gapoktan secara tepat dan berjalan sesuai rencana dan tujuan sesuai dengan kepentingan bersama.

b. Perencanaan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam program PUAP

Partisipasi masyarakat dalam program yang dilakukan kelurahan merupakan hal yang sangat penting dalam proses pembangunan, karena untuk suksesnya pembangunan dan pencapaian hasil yang baik membutuhkan perencanaan yang matang untuk mendukung keberhasilan

tersebut. Partisipasi masyarakat Kelurahan Jatimulyo dalam hal ini para anggota Gapoktan dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas didampingi oleh penyuluh diwujudkan dalam sebuah forum seperti pertemuan rutin setiap tanggal 10 dan 25 setiap bulannya yang membahas rencana program PUAP yang dilaksanakan di rumah anggota Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo secara bergiliran atau di Balai Penyuluhan Pertanian Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Berikut adalah wawancara dengan Ketua Gapoktan Kembang Kertas, Ibu Marwiyah Sudiyono:

“Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo dibentuknya pada tahun 2010, tapi kami berangkat dari kelompok tani Kembang Kertas yang sudah ada mulai dari tahun 2003. Lalu tahun 2010 dibentuklah Gapoktan Kembang Kertas ini. Tujuan dibentuk Gapoktan ini karena kami fokus di bidang pertanian, jadi harapannya masyarakat Jatimulyo memanfaatkan lahan-lahan yang ada di wilayah Jatimulyo. Karena kelompok Kembang Kertas ini tempatnya di kota, susah memanfaatkan lahan yang habis untuk perumahan, sehingga kami kembangkan untuk olahan dari pertanian. Perencanaannya itu sebelum kami disetujui sebagai Gapoktan yang mendapat dana PUAP, saya dan teman-teman pengurus memotivasi anggota untuk menciptakan produk baru. Karena kalau dananya turun, kami semua sudah siap untuk memasarkan produk baru dengan dana yang diberikan pusat kepada kita. Karena kalau tidak direncanakan begitu, sayang sekali karena peluang memasarkan produk sangat besar”.

(Wawancara dilakukan di rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas pada hari Selasa, 25 November 2014 pukul 14.30 WIB).

Gambar 6
Papan Nama Gapoktan Kembang Kertas di Sekretariat Gapoktan



Sumber: Dokumentasi Pribadi Peneliti, 2014

Kehadiran anggota Gapoktan Kembang Kertas dalam hal perencanaan program PUAP di kelurahan tidak harus selalu dilakukan oleh keseluruhan anggota melainkan wakil-wakil dari setiap kelompok tani. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Tatik selaku Sekretaris Gapoktan Kembang Kertas:

“Dalam setiap pertemuan rutin ada 30-40% anggota dari setiap kelompok tani yang hadir. Karena sistem di Gapoktan Kembang Kertas itu perwakilan kelompok tani saja yang harus hadir. Untuk mendapatkan dana PUAP, kami pengurus dan anggota bersama Bapak Lurah dan penyuluh membentuk komite pengarah. Selain itu, kami juga menyusun Rencana Usaha Bersama (RUB) serta profil Gapoktan kami untuk diberikan kepada Dinas Pertanian sebagai syarat dari Gapoktan penerima PUAP. Sebelum dana PUAP ini turun kami pengurus dan beberapa anggota juga mengikuti diklat BPTP, seperti di Tretes dan studi banding ke salah satu Gapoktan di Jogjakarta untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program PUAP ini disana dan kami dapat menyiapkan pelaksanaannya disini.”
(Wawancara dilakukan di Rumah Sekretaris Gapoktan Kembang Kertas, pada hari Kamis tanggal 27 November 2014 jam 15.00 WIB).

Dari hal diatas dapat dilihat bahwa pertemuan yang dilakukan oleh Gapoktan Kembang Kertas setiap bulannya membahas mengenai berbagai perencanaan dan persiapan terhadap program PUAP. Karena dengan rutin diadakannya pertemuan, seluruh anggota yang dapat hadir maupun pengurus dapat mengemukakan pendapat dan pikirannya yang berkaitan dengan pelaksanaan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo dan cara-cara untuk dapat berhasil menjalankan program ini. Dengan begitu pelaksanaan program PUAP yang dilaksanakan di Kelurahan Jatimulyo akan sesuai dengan kehendak anggota Gapoktan Kembang Kertas yang berisi beberapa kelompok tani.

c. Pelaksanaan kegiatan program PUAP oleh anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Partisipasi juga diwujudkan dalam program yang dilaksanakan oleh Kelurahan, seluruh masyarakat khususnya anggota Gapoktan yang terdiri dari kelompok tani dan pengurus gapoktan hendaknya terlibat dalam setiap agenda yang dilaksanakan setiap bulannya. Berikut hasil wawancara dengan Ibu Marwiyah Sudiyono sebagai Ketua Gapoktan Kembang Kertas:

“Program PUAP memang dijalankan oleh Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo. Bulan November 2013 sebenarnya kita sudah berhak mendapatkan dana PUAP tapi Februari 2014 baru turun dari pusat. Dengan adanya dana ini membantu anggota Gapoktan kami untuk meningkatkan usahanya tanpa perlu kesulitan modal, Kami juga sudah melaksanakan pameran produk Gapoktan Kembang Kertas di

Grand City Surabaya, Royal Plasa Surabaya, MOG Malang, Pesta Rakyat di Sengkaling”.

(Wawancara dilakukan di rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas pada hari Selasa, 25 November 2014 pukul 14.30 WIB).

Lalu beliau menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“Pelaksanaanya Alhamdulillah sudah baik, ada kurangnya sedikit itu biasa seperti kendalanya hanya di administrasi saja, dari SDM kan ibu-ibu rumah tangga yang istri petani tapi pelaksanaannya sudah cukup baik bagi kami. Di Gapoktan kami sudah 25% usaha yang aktif, tingkat kehadiran kelompok tani cukup tinggi hampir 40%. Tapi dibanding dengan Gapoktan lain, kami sepertinya jauh lebih baik. Kami sudah tau mana anggota yang aktif di usaha, mana anggota yang tidak mau peduli. Kalau teman-teman Gapoktan lain kan baru mulai dibentuk. Jadi pelaksanaannya belum sebaik kami..Kami sudah punya program setiap setahun sekali membuat LAT (Laporan Akhir Tahun), laporan penyaluran dana dan berita acara dan diberikan ke Dinas Pertanian Kota Malang dengan sepengetahuan Bapak Lurah”.

(Wawancara dilakukan di rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas pada hari Selasa, 25 November 2014 pukul 14.30 WIB).

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Ibu Junureni selaku

Kasi Pemasaran Produksi Pertanian di Dinas Pertanian Kota Malang:

“Gapoktan Kembang Kertas di Jatimulyo itu satu-satunya yang terpilih langsung dari pusat lalu menerima dana dan menjalankan program PUAP di Kecamatan Lowokwaru. Menurut kami pelaksanaannya sudah baik, sudah sesuai dengan aturan. Kami disini hanya memfasilitasi dan mereka Gapoktannya yang menjalankan. Sejauh ini menurut saya cukup baik. Pelaksanaan juga belum ada 1 (satu) tahun karena dana baru turun juga bulan Februari. Tapi mereka juga sudah memiliki hasil-hasil produksi yang kreatif. Walaupun baru dibentuk 2010 dan terpilih melaksanakan PUAP di tahun 2013, tapi pelaksanaannya sudah baik seperti Gapoktan lain.”

(Wawancara dilakukan di Bidang Bina Usaha & Penyuluhan Pertanian Dinas Pertanian Kota Malang pada hari Senin 1 Desember 2014 pada pukul 11.47 WIB).

Dari pernyataan di atas, bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam program PUAP di Kelurahan

Jatimulyo antara lain adalah pertemuan rutin (sosialisasi dan pelatihan), kegiatan simpan pinjam usaha, studi banding, mendampingi UKM Gapoktan, mengikuti kegiatan pameran dan mengikuti lomba hasil produk pertanian antar Gapoktan tingkat nasional. Dapat dilihat dan disimpulkan bahwa pelaksanaan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo yang dilakukan oleh Gapoktan Kembang Kertas sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari tidak adanya kesulitan dalam pengelolaan dana BLM PUAP, dan mayoritas kelompok tani di Kelurahan Jatimulyo sudah paham tujuan dari adanya program PUAP ini.

Gambar 7
Hasil Olahan Pertanian *Off-Farm* Gapoktan Kembang Kertas



Sumber: Dokumentasi Pribadi Peneliti, 2014

d. Evaluasi dan pengawasan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam program PUAP

Kegiatan pengawasan diperlukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan program yang sedang dilaksanakan telah sesuai dengan apa

yang telah direncanakan. Dari pengawasan yang dilakukan masyarakat maka akan muncul evaluasi yang merupakan kegiatan penting yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi, karena evaluasi diperlukan untuk mengetahui hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam suatu organisasi, dengan begitu akan mengetahui sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai. Partisipasi dari pengurus Gapoktan Kembang Kertas diperlukan karena pengurus Gapoktanlah yang berkaitan langsung dengan program ini dan sebagai pelaksana dari program, oleh karena itu diperlukan kepedulian untuk mengawasi dana BLM PUAP yang diberikan. Hal ini seperti yang disampaikan Ketua Gapoktan Kembang Kertas, Ibu Marwiyah Sudyono:

“Program PUAP menurut saya masih belum dapat dikatakan baik, karena belum digunakan untuk usaha sepenuhnya masih konsumtif digunakan kelompok tani. Padahal tujuan PUAP untuk usaha, tapi disini belum semua berusaha. Tapi yang penting sudah 20-30% kelompok tani sudah punya usaha, karena usaha tidak mudah apalagi yang baru dan masih kecil. Di Jatimulyo ini sudah terkoordinir dengan baik anggota Gapoktannya, karena hanya Kelurahan Jatimulyo saja di Kecamatan Lowokwaru yang mendapat PUAP. Untuk evaluasi PUAP ini pengurus membuat Laporan Bulanan dan Laporan Akhir Tahun. Itu dijadikan dasar evaluasi untuk kegiatan-kegiatan dalam PUAP di tahun 2015”.

(Wawancara dilakukan di rumah Ketua Gapoktan Kembang Kertas pada hari Selasa, 25 November 2014 pukul 14.30 WIB).

Lalu seperti yang dikatakan oleh Ibu Tatik selaku sekretaris

Gapoktan Kembang Kertas:

“Kalau pengawasan biasanya kami tetap dibantu oleh penyuluh dari kecamatan ataupun penyuluh kota dan juga penyelia mitra tani (PMT) kami. Untuk evaluasi program ini sebenarnya yang harus dievaluasi adalah kinerja dari anggota kelompok tani kami. Selain itu menurut saya yang harus dievaluasi adalah pembinaan

dan pengarahannya program PUAP ini oleh Dinas Pertanian, karena menurut saya pribadi sosialisasi yang mereka lakukan masih kurang, sehingga kami melakukan sosialisasi sendiri kepada para anggota kelompok kami”.

(Wawancara dilakukan di Rumah Sekretaris Gapoktan Kembang Kertas, pada hari Kamis tanggal 27 November 2014 jam 15.00 WIB).

Keikutsertaan masyarakat Jatimulyo, khususnya anggota dan pengurus dalam program PUAP tentu tidak hanya sebatas dalam perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan saja, akan tetapi mereka selalu bertanggung jawab akan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Anggota dan pengurus tetap ikut berpartisipasi dalam kegiatan evaluasi terhadap program PUAP yang dijalankan, baik dalam mengadakan rapat evaluasi tahunan dari pelaksanaan program maupun dalam pembuatan laporan akhir tahun yang diserahkan kepada kelurahan dan dinas pertanian.

C. Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Lurah untuk meningkatkan partisipasi anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam Program PUAP

Di dalam melaksanakan sebuah program di kelurahan, yang perlu mendapat perhatian adalah kepemimpinan yang diterapkan oleh lurah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, khususnya dalam hal ini adalah masyarakat yang tergabung dalam gabungan kelompok tani (Gapoktan), karena dalam setiap program pembangunan di kelurahan,

lurah adalah orang yang mendapat kepercayaan dari masyarakat untuk memimpin kegiatan pembangunan. Lurah sebagai pemimpin formal haruslah mempunyai sikap yang tanggap akan keadaan di kelurahannya, sehingga setiap hal yang dilakukan lurah akan memperoleh respon positif dari warganya. Gaya kepemimpinan yang digunakan Lurah Jatimulyo adalah gaya kepemimpinan demokratis/partisipatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, berdasarkan teori *Path Goal* menurut Robert J. House, yaitu, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif yang diterapkan sesuai ciri-ciri kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Sukanto dalam Dimiyati (2014:74) yaitu

- semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin;
- kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih;
- para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok

Berdasarkan data dari fokus, maka peneliti akan membahas hal tersebut sebagai berikut:

a. Pengambilan keputusan oleh lurah dengan melibatkan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Peranan administrasi publik pada dasarnya adalah unruk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan tercapainya tujuan sesuai

dengan yang direncanakan. Untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien diperlukan organisasi publik yang mewadahi kegiatan-kegiatan tersebut dan pemimpin yang dapat mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Henry dalam Pasolong (2013:19) menyatakan bahwa salah satu ruang lingkup administrasi publik adalah organisasi publik. Setiap organisasi yang sukses harus mampu membuat keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan menurut Siagian (2003:39) adalah *“suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi”*. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi akan sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Maka pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan. Di lain hal, pengambilan keputusan merupakan pencerminan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan harus tercermin pada tiga hal yaitu cara, hasil keputusan dan kemampuan menyampaikan hasil keputusan. Hasil keputusan dari pemimpin harus dapat diterima oleh orang-orang yang dipimpin namun penerimaan

tersebut sangat dipengaruhi oleh cara atau proses mengenai bagaimana keputusan itu diambil. Karena kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin itu merupakan kewenangan yang diberikan oleh orang-orang yang dipimpin, maka proses pengambilan keputusan harus dapat dikontrol dan dipertanggung-jawabkan kepada yang memberi wewenang.

Pemimpin dalam konteks ini adalah lurah. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo yakni selalu melibatkan masyarakat Jatimulyo dengan cara meminta masyarakat untuk ikut berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan keputusan bersama yang mufakat. Hal ini dibuktikan lurah dengan selalu meminta 10 RW dan LPMK yang ada di Jatimulyo agar mengajak warga untuk rapat atau musyawarah bersama. Dalam pengambilan keputusannya, lurah secara demokratis meminta masyarakat untuk memberitahu seluruh keinginan masyarakat ataupun memberikan saran dan kritik yang sesuai. Setelah musyawarah dilakukan, lurah akan mengambil keputusan bersama dengan Kepala Seksi (Kasi) yang ada di Kelurahan yang terkait dengan keluhan masyarakat Jatimulyo. Tidak semua keputusan yang diambil harus didasari oleh keluhan masyarakat namun disini Lurah Jatimulyo bersama perangkat kelurahan memilih permasalahan yang harus segera diselesaikan. Seluruh keputusan atau kebijakan yang diambil oleh Lurah Jatimulyo dalam hal program-program pembangunan selalu diputuskan bersama dalam musyawarah. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Rivai dalam Dimiyati (2014:74)

yaitu *“kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif”*. Proses pengambilan keputusan memungkinkan terjadinya kontribusi dan partisipasi yang lebih intens akan dapat meningkatkan kualitas keputusan-keputusan yang dihasilkan lurah. Proses pengambilan keputusan yang seperti ini juga sesuai dengan fungsi pokok kepemimpinan yang disampaikan oleh Nawawi dalam poin c yaitu *“dalam hal menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusahamengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan”*.

Pengambilan keputusan yang dilakukan lurah kepada Gapoktan Kembang Kertas juga tidak jauh berbeda dengan yang dilakukan dengan masyarakat umum. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 01/Permentan/OT.140/1/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun Anggaran 2014, pada bagian Organisasi Pelaksana PUAP poin ke E, *“Kepala Desa/Kepala Kelurahan dapat membentuk Komite Pengarah yang terdiri atas wakil tokoh masyarakat, wakil Poktan dan Penyuluh.”*, Lurah Jatimulyo memutuskan tidak membentuk sendiri Komite Pengarah, namun melibatkan penyuluh kecamatan dan Dinas Pertanian Kota Malang untuk membentuk Komite Pengarah di dalam rapat rutin yang diadakan di

rumah perwakilan anggota maupun di rumah ketua Gapoktan Kembang Kertas atau juga rapat rutin yang diadakan di Balai Kantor Kelurahan Jatimulyo, Kota Malang.

Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo yakni selalu melibatkan masyarakat di kelurahan termasuk masyarakat yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas menunjukkan bahwa Lurah Jatimulyo menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis yang diterapkan oleh Lurah Jatimulyo tersebut, terlihat bahwa dalam setiap pengambilan keputusannya selalu melibatkan bawahannya baik itu pegawai-pegawai di kelurahan maupun masyarakat untuk berpartisipasi. Dalam setiap program-program pembangunan yang dijalankan di Kelurahan Jatimulyo seperti program PUAP selalui didahului dengan musyawarah maupun pertemuan rutin dan selalu memberikan kesempatan kepada anggota Gapoktan Kembang Kertas untuk mengeluarkan ide atau pendapat, kritik dan saran dari mereka.

b. Pemberian pengarahan dan motivasi oleh lurah untuk anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Pengarahan menurut Hersey dan Blanchard dalam Toha (2013:63-64) bahwa:

Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan merupakan hal yang berhubungan dengan kepemimpinan situasional. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada hal yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan

atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard di atas, berkaitan dengan pemberian arahan kepada Gapoktan Kembang Kertas dapat diketahui bahwa Lurah Jatimulyo telah melaksanakan perannya sebagai pemimpin yaitu memberikan arahan kepada masyarakat Jatimulyo secara luas maupun terhadap kelompok tani di Kelurahan Jatimulyo yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas. Pemberian arahan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo ini berupa pemberian pembinaan, penjelasan dan pemahaman kepada kelompok tani agar ikut berpartisipasi di dalam kegiatan-kegiatan yang rutin dilaksanakan Gapoktan Kembang Kertas seperti pertemuan rutin, pelatihan, dan mengikuti kegiatan pameran hasil produk pertanian *Off-Farm* dalam rangka penyelenggaraan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo.

Pemberian arahan yang dilakukan kepada Gapoktan Kembang Kertas dapat dilakukan kepada pengurus Gapoktan Kembang Kertas maupun kepada perwakilan kelompok tani tentang program PUAP yang sedang dilaksanakan di Kelurahan Jatimulyo. Selain itu, Lurah Jatimulyo juga memberikan pengertian dan pemahaman tentang pentingnya kerjasama dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan melalui pertemuan

rutin yang dilakukan setiap bulannya. Dalam hal ini, Lurah Jatimulyo sudah sesuai menjalankan fungsi kepemimpinan yang disampaikan Nawawi pada poin (a) instruktif yaitu *pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif*". Seluruh pengarahan tidak selalu dilakukan ketika pertemuan rutin saja seperti musrenbangkel maupun pertemuan rutin setiap bulan yang diselenggarakan Gapoktan Kembang Kertas, namun pengarahan yang diberikan juga biasa dilaksanakan oleh Lurah Jatimulyo ketika Lurah Jatimulyo turun langsung ke RW-RW setiap hari Minggu. Ketika turun langsung ke masyarakat inilah, Lurah Jatimulyo yang ditemani oleh Kasi PMP memberikan pengarahan kepada masyarakat luas termasuk ke kelompok tani agar mengembangkan hasil pertanian *Off-Farm* untuk kemajuan Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Wali Kota Malang Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan, pada poin (d) yaitu pengkoordinasian kegiatan pembangunan. Pengarahan dan pemberian motivasi yang dilakukan lurah merupakan salah satu bentuk koordinasi antara kelurahan dan masyarakat.

Pengarahan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo ini merupakan suatu petunjuk bagi masyarakat khususnya bagi kelompok tani yang menjadi bagian dari Gapoktan Kembang Kertas memahami secara baik dan muncul kemauan dalam melaksanakan program PUAP secara

partisipatif, sukarela dan tanpa paksaan ataupun rasa *sungkan* (segan) kepada lurah. Pengarahan juga memunculkan rasa tanggung jawab bagi para anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas untuk melaksanakan program PUAP dengan baik dan menjadi contoh bagi Gapoktan lain karena di Kecamatan Lowokwaru hanya Gapoktan Kembang Kertas saja yang mendapatkan dana BLM PUAP pada tahun 2013. Lurah Jatimulyo juga sudah mampu mengarahkan kelompok tani dengan dibantu Komite Pengarah dan Penyuluh untuk berpartisipasi secara aktif dalam program PUAP agar sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ada di dalam Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 yang wajib diikuti seluruh Gapoktan yang menerima dana BLM PUAP. Lurah juga berusaha sedapat mungkin menghadiri pertemuan rutin Gapoktan Kembang Kertas untuk memberikan bimbingan, nasihat, intruksi bahkan koreksi terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan program PUAP ini.

Secara tidak langsung, pengarahan yang diberikan oleh lurah juga memberikan motivasi bagi masyarakat. Pengarahan yang diberikan oleh lurah dapat memotivasi anggota Gapoktan Kembang Kertas untuk meningkatkan produksi pertanian *Off-Farm* dan memotivasi anggota Gapoktan Kembang Kertas untuk menjadi Gapoktan yang terbaik dan berhasil di Kecamatan Lowokwaru. Pemberian motivasi adalah sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan

sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Siagian, 2003:106).

Selain itu, sesuai dengan teori *Path Goal* yang dikemukakan oleh Robert House dalam Thoha (2013: 41-42) bahwa:

Teori *path-goal* menggunakan teori motivasi. Secara pokok, teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahnya. Perilaku pemimpin akan dapat menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.

Esensi dari teori ini adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) dan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Jadi, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan Lurah Jatimulyo menjadi efektif karena Lurah Jatimulyo selalu memberi motivasi dan pengarahan serta menjadi panutan bagi masyarakat di Jatimulyo khususnya bagi masyarakat yang tergabung di Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Kembang Kertas.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengarahkan masyarakat, sehingga mereka akan mengikuti apa yang akan dilakukan sesuai dengan arahan yang diberikan pemimpinnya. Gaya kepemimpinan lurah sangat berpengaruh

terhadap partisipasi anggota Gapoktan dalam hal ini adalah kelompok tani karena apabila lurah menerapkan gaya otoriter maka masyarakat di sebuah kelurahan khususnya kelompok tani akan merasa sangat tertekan dengan cara lurah tersebut memimpin dalam hal ini mengambil keputusan, memberikan pengarahan dan motivasi, serta pengawasan. Meskipun masyarakat juga dapat berpartisipasi apabila lurah menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dalam pelaksanaan program PUAP, akan tetapi partisipasi tersebut akan berdasar pada rasa takut dan tidak dengan sukarela ikut aktif di setiap kegiatan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Lurah Jatimulyo adalah gaya kepemimpinan yang demokratis, hal ini dilakukan oleh lurah agar dalam setiap pembangunan fisik dan non fisik di kelurahan dapat terwujud kerja sama yang baik antara masyarakat dan kelurahan dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan. Lurah Jatimulyo selalu mendengar aspirasi baik masyarakat secara luas di Kelurahan Jatimulyo maupun aspirasi dari Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam musyawarah yang diadakan. Selain itu, Lurah Jatimulyo juga siap menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan dan warga di Jatimulyo tentang kepemimpinannya di kelurahan. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis maka dalam memberikan pengarahan program-program pembangunan seperti program PUAP yang sudah dilaksanakan di Kelurahan Jatimulyo selalu didahului dengan pertemuan antara lurah, penyuluh, anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas

dan selalu memberikan kesempatan untuk mendengarkan ide atau pendapat sehingga lurah dapat mencari jalan tengah dari berbagai pendapat.

c. Pemberian pengawasan oleh lurah kepada anggota dan pengurus

Gapoktan Kembang Kertas

Pengawasan menurut Siagian (2003:112) adalah “proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”. Sesuai dengan pengertian pengawasan diatas, dapat dilihat bahwa pengawasan merupakan hal yang penting dalam sebuah program yang dijalankan oleh organisasi, karena jika tidak ada pengawasan, tidak ada yang dapat menjamin kegiatan berjalan sesuai perencanaan.

Proses pengawasan menurut Siagian (2003:115-116) pada dasarnya dilaksanakan dengan mempergunakan dua macam teknik, yaitu: pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*). (1) Pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung dapat berbentuk: inspeksi langsung, *on-the-spot observation*, dan *on-the-spot report*. Akan tetapi, karena kompleksnya tugas seorang pemimpin, seorang pemimpin tidak dapat selalu menjalankan pengawasan langsung, karena itu pemimpin juga harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung. (2) Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan. Laporan dapat berbentuk tertulis dan lisan.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo terhadap Gapoktan Kembang Kertas dilakukan dengan dua cara yaitu

dengan melakukan pengawasan langsung yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo mulai dari rapat pengurus setiap satu bulan satu kali terhadapnya berjalannya program PUAP di Kelurahan Jatimulyo, serta turun langsung memantau di wilayah-wilayah produksi kelompok tani.

Pengawasan secara langsung tidak dapat dilakukan secara terus menerus, mengingat banyaknya tanggung jawab lurah dalam pemerintahan selain mengurus Gapoktan Kembang Kertas. Oleh karena itu, lurah dibantu oleh penyuluh kecamatan maupun dari Dinas Pertanian untuk mengawasi kegiatan-kegiatan Gapoktan Kembang Kertas yang tidak dapat dihadiri langsung oleh Lurah Jatimulyo. Selain pengawasan langsung, lurah juga melaksanakan pengawasan yang bersifat tidak langsung. Adapun pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo yaitu dengan mengawasi manajemen keuangan yang dikerjakan oleh pengurus yang berbentuk Laporan Keuangan bulanan yang harus diberikan ke Dinas Pertanian Kota Malang dengan persetujuan lurah. Selain Laporan Keuangan bulanan juga ada Laporan Akhir Tahun (LAT) yang dibuat oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas, meliputi penggunaan dana BLM PUAP sebesar Rp 100 juta rupiah selama tahun 2014 oleh setiap anggota kelompok tani. Pengawasan yang dilakukan Lurah Jatimulyo tersebut berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 pada Bab VII poin B, yaitu pengawasan penyaluran dan pemanfaatan dana BLM PUAP kewajiban Kepala

Desa/Lurah beserta Kepala BPK adalah *“bertanggungjawab melakukan pengawasan terhadap penyaluran dan pemanfaatan dana BLM PUAP 2014 untuk pengembangan usaha produktif”*.

Kegiatan pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Lurah Jatimulyo sudah sesuai dengan peraturan dan berjalan dengan baik, selain mengawasi jalannya kegiatan dalam program PUAP yang dilakukan oleh setiap kelompok tani yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas, lurah juga selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya, yang dalam hal ini adalah aparat kelurahan mengenai kinerja mereka dalam program-program pembangunan fisik dan non fisik di kelurahan. Pengawasan yang telah dilakukan oleh Lurah Jatimulyo menunjukkan bahwa telah melaksanakan fungsi kepemimpinan menurut Nawawi yaitu *“fungsi delegasi, dalam hal ini pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan”*. Lurah selalu meminta aparat untuk membuat laporan Anggaran Kelurahan dari APBD Kota Malang, maupun laporan anggaran Badan Keswadayaan Masyarakat yang pengerjaannya dikerjakan oleh tim teknis yang dibentuk oleh lurah. Seluruh laporan ini nantinya akan diperiksa oleh Instansi Pengawas untuk diaudit. Jadi disini tugas lurah adalah mengawasi pekerjaan aparat dan tim teknis untuk setiap laporan yang dibuat. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh lurah untuk memantau jalannya kegiatan dalam program PUAP agar sesuai dengan perencanaan dan sesuai dengan peraturan agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi penyimpangan. Selain itu, kegiatan

pengawasan juga diperlukan untuk menilai dan mengoreksi serta mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan dengan sesuai.

Hal ini berarti pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila bergantung kepada laporan saja. Karena itu pengawasan tidak langsung saja tidak cukup, melainkan diperlukan bantuan dari bawahan. Apabila pemimpin organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan berarti pemimpin tersebut bijaksana. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Lurah Jatimulyo sudah sesuai dengan teknik pengawasan yang dinyatakan oleh Sondang P. Siagian (2003) dan sudah berjalan sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 tentang tanggung jawab Kepala Desa/Lurah dalam pengawasan terhadap program PUAP di daerahnya.

d. Kendala dalam mengkoordinasi anggota Gapoktan Kembang Kertas

Koordinasi erat kaitannya dengan kepemimpinan. Soewarno dalam Riyadi dan Bratakusumah (2003:311) mengemukakan bahwa koordinasi merupakan konsep dasar kedua disamping kepemimpinan sebab koordinasi dan kepemimpinan (*leadership*) tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling mempengaruhi. Sedangkan, koordinasi menurut Djamin dalam Hasibuan (2008:86) adalah suatu usaha kerja sama

antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi. Koordinasi merupakan salah satu alat utama bagi organisasi untuk mempercepat proses pencapaian tujuan.

Koordinasi diperlukan pada semua tingkat kegiatan organisasi, baik pada tingkat perumusan kebijaksanaan maupun pada tingkat pelaksanaan sejak awal dimasukkan ke dalam rencana atau program yang disusun. Namun, koordinasi hanya dapat dicapai atau terjalin bila terjadi hubungan kerja yang efektif. Hubungan kerja adalah bentuk komunikasi administrasi yang mendukung tercapainya koordinasi. Koordinasi dan komunikasi sangat penting bagi eksistensi suatu organisasi, karena dengan komunikasi seorang administrator dapat mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dalam organisasi menjadi suatu unit bekerja yang efektif dan efisien (Sholehuddin, 2008:83). Apabila di dalam koordinasi dan komunikasi tersebut tidak efektif akan menyebabkan kendala-kendala dalam sebuah organisasi. Menurut Santoso Sastroputro, terdapat 5(lima) unsur penting yang menentukan gagal dan berhasilnya partisipasi, yaitu:

- a) Komunikasi yang menumbuhkan pengertian yang efektif atau berhasil;
- b) Perubahan sikap, pendapat, dan tingkah laku yang diakibatkan oleh pengertian yang menumbuhkan kesadaran;
- c) Kesadaran yang didasarkan pada perhitungan dan pertimbangan;
- d) Kesiediaan melakukan sesuatu yang tumbuh dari dalam lubuk hati sendiri tanpa dipaksa orang lain;
- e) Adanya rasa tanggung jawab terhadap kepentingan bersama.

Berdasarkan kelima unsur tersebut, kendala-kendala dalam mengkoordinasi anggota dan pengurus Gapoktan dapat berasal dari

komunikasi. Faktor komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menumbuhkan dan meningkatkan partisipasi masyarakat agar bersedia dengan sukarela ikut secara aktif dalam setiap program-program yang ada dan dilaksanakan oleh kelurahan seperti program PUAP. Kendala dari faktor komunikasi biasanya disebabkan perubahan sikap dari anggota kelompok tani dalam memberikan pendapat, ide atau usulan. Ide yang diberikan saat rapat pembahasan dana BLM PUAP yang belum turun, dapat berbeda dengan pendapat yang diberikan setelah dana tersebut turun dari pusat untuk Gapoktan Kembang Kertas. Hal ini tentu saja menghambat perencanaan yang sudah dibuat lurah dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dan pelaksanaan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo. Selain itu tidak terdapatnya rasa tanggung jawab dalam sikap dan pendapat yang telah ditentukan terhadap program PUAP yang dimiliki oleh Gapoktan Kembang Kertas juga dapat menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan program PUAP.

Seyogyanya, koordinasi dan komunikasi antara lurah dan para anggota kelompok tani tetap berjalan dan lurah harus dapat mengarahkan anggota kelompok tani agar tetap konsisten dan bertanggungjawab dengan ide dan sikap awal mereka agar mempermudah pelaksanaan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo. Diperlukan fungsi kepemimpinan lurah sebagai pengendali, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi yaitu "*fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang*

efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal". Koordinasi yang dilakukan pemimpin kepada masyarakat seharusnya menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Namun karena di Kelurahan Jatimulyo menggunakan gaya kepemimpinan demokratis hal ini menjadi suatu masalah. Karena dengan setiap koordinasi yang baik yang dilakukan tersebut, melibatkan peran serta dari pemimpin dalam hal ini lurah untuk memberikan arahan apa yang harus dilakukan oleh masyarakat sehingga masyarakat semakin aktif dalam melakukan partisipasi terhadap suatu program di daerahnya.

2. Partisipasi Gapoktan Kembang Kertas dalam Program PUAP

a. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Lurah dengan Tingkat Partisipasi Anggota Gapoktan Kembang Kertas

Partisipasi anggota masyarakat adalah keterlibatan anggota masyarakat dalam pembangunan, meliputi kegiatan dalam perencanaan dan pelaksanaan (implementasi) program/proyek pembangunan yang dikerjakan di dalam masyarakat lokal (Adisasmita, 2006:34). Partisipasi atau peran serta masyarakat dalam pembangunan di kelurahan merupakan aktualisasi dari kesediaan dan kemampuan anggota masyarakat untuk berkontribusi dalam implementasi program/proyek yang dilaksanakan. Untuk menggerakkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan memerlukan kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin.

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Siagian (2003:30) merupakan “inti daripada manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat lainnya dalam suatu organisasi”. Berhasil atau tidaknya suatu program ditentukan oleh kualitas pemimpin, karena pemimpin dilihat sebagai sosok sentral yang diharapkan dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Pemimpin yang dimaksud dalam konteks ini adalah lurah.

Gaya kepemimpinan lurah sangat berpengaruh terhadap partisipasi masyarakat khususnya bagi anggota dan pengurus Gapoktan dalam program PUAP, dikarenakan apabila Lurah Jatimulyo menerapkan gaya kepemimpinan otoriter maka anggota dan pengurus Gapoktan akan merasa tertekan dengan cara lurah memimpin dan mengarahkan mereka. Meskipun kelompok-kelompok tani yang ada di Kelurahan Jatimulyo berpartisipasi dalam kegiatan untuk pelaksanaan program PUAP, akan tetapi partisipasi tersebut tidak dilakukan secara sukarela melainkan karena terpaksa ataupun muncul rasa *sungkan* (segan) kepada lurahnya. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Lurah Jatimulyo dilaksanakan sesuai dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Menurut Hersey dan Blanchard gaya kepemimpinan dibagi menjadi: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dari keempat gaya tersebut Lurah Jatimulyo telah melaksanakan gaya *telling*, *participating* dan *delegating*.

Untuk gaya *telling* atau memberitahu, Lurah Jatimulyo telah memberitahu setiap prioritas kegiatan yang akan dilakukan Kelurahan Jatimulyo dalam musrenbang kelurahan setiap tahunnya. Selain itu, berhubungan dengan Gapoktan Kembang Kertas, lurah juga telah memberi arahan terkait dengan pelaksanaan program PUAP kepada anggota dan pengurus dalam pertemuan rutin di setiap bulannya. Sedangkan, dalam hal *participating* atau mengikutsertakan, Lurah Jatimulyo selalu mengajak masyarakat di Kelurahan Jatimulyo untuk memberikan ide dan pendapatnya dalam musrenbang kelurahan. Seluruh ide yang masuk nantinya akan disesuaikan dengan prioritas kegiatan Kelurahan Jatimulyo. Bagi Gapoktan Kembang Kertas, lurah juga mengajak pengurus dan anggota membentuk komite pengarah bersama dan menyusun RUB untuk disampaikan ke Dinas Pertanian Kota Malang. Sedangkan dalam hal *delegating* atau mendelegasikan wewenang, lurah juga selalu mempercayakan pengawasan terhadap kegiatan pembangunan di Kelurahan Jatimulyo serta pelaksanaan program PUAP terhadap bawahannya di kelurahan seperti Sekretaris kelurahan atau Kasi di kelurahan apabila lurah tidak bisa mengawasi langsung kegiatan-kegiatan tersebut. Dalam mendelegasikan wewenang, lurah meminta bentuk laporan tertulis dari bawahannya terkait dengan pelaksanaan kegiatan dan program di Kelurahan Jatimulyo.

Pendekatan yang dilakukan lurah kepada Gapoktan Kembang Kertas saat ini adalah pendekatan partisipatif dengan menggunakan gaya

kepemimpinan demokratis. Pendekatan ini dimaksudkan agar terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan program PUAP yang tercantum di dalam Permentan Pertanian Nomor 01 Tahun 2014 dengan memberdayakan partisipasi kelompok-kelompok tani dengan ikut serta mengambil keputusan. Hal tersebut dilakukan karena Lurah Jatimulyo adalah pemimpin dengan keputusan dan kebijakan yang diambil selalu didasarkan pada hasil musyawarah dalam pertemuan dan bukan dari kemauan pribadi lurah sebagai pemimpin.

Gaya demokratis yang diterapkan oleh Lurah Jatimulyo juga tidak terlepas dari 2 faktor yang mempengaruhi yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Dari faktor internal, yang mempengaruhi Lurah Jatimulyo menggunakan gaya demokratis adalah faktor kepribadian dan motif/tujuan. Seperti yang diungkapkan dalam teori kontingensi Fiedler, bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasi. Teori kontingensi Fiedler melihat bahwa *keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.*

Berdasarkan penyajian data dan pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa Lurah Jatimulyo menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan motif atau tujuan untuk meningkatkan partisipasi. Hal tersebut dikuatkan dengan teori

Fiedler sebagai berikut:

“Model kepemimpinan Fiedler (1967) dalam Dimiyati (2014:218) disebut sebagai model kontingensi karena beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok bergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership*)

style) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor yang mempengaruhi keefektifan pemimpin yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*), dan kekuatan posisi (*position power*)”

Sedangkan, faktor eksternal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Lurah Jatimulyo antara lain adalah inisiatif oleh kelompok tani yang tinggi dan tuntutan demokratis dari masyarakat untuk menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam hal ini Lurah Jatimulyo melihat situasi masyarakat di kelurahan dan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tersebut. Dalam hal ini faktor hubungan pemimpin dan anggota (*leader-member relations*) dalam Teori Kontingensi Fiedler diterapkan oleh Lurah Jatimulyo yaitu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang diinginkan masyarakat di Kelurahan Jatimulyo khususnya anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas. Selain itu tingginya inisiatif dari kelompok tani yang tergabung dalam Gapoktan Kembang Kertas menyebabkan Lurah harus memperat hubungan dengan pengurus Gapoktan untuk berkoordinasi dan menyesuaikan prioritas kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam program PUAP. Faktor situasional yang berupa hubungan pemimpin dan anggota sendiri memiliki poin di dalamnya yaitu pemimpin disukai bawahan apabila mendengar dan mengikuti kemauan bawahan namun tetap disertai dengan petunjuk dari pemimpin.

Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu, setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam program PUAP akan selalu

didahului dengan rapat/musyawarah dan selalu memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk mengeluarkan ide atau pendapat mereka. Di samping itu, Lurah Jatimulyo juga sangat komunikatif dengan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas sehingga mereka lebih mengenal sosok lurah dan lebih nyaman untuk berkomunikasi dengan baik. Hal ini juga membuat anggota Gapoktan sangat antusias dan partisipatif dalam pelaksanaan program PUAP. Selain karena tidak ada permasalahan dengan lurah sebagai pemimpin, partisipasi mereka juga tinggi karena kesadaran pentingnya program PUAP bagi kesejahteraan petani di Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut, Kelurahan Jatimulyo sudah berhasil meningkatkan partisipasi kelompok tani yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas untuk menyelenggarakan program PUAP. Hal ini berarti Kelurahan Jatimulyo sudah menjalankan fungsi pemberdayaan masyarakat seperti yang tercantum di dalam:

- 1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 127 ayat (3) yang berbunyi lurah mempunyai tugas: (b) pemberdayaan masyarakat dan (c) pelayanan masyarakat;
- 2) serta pada Peraturan Wali Kota Malang Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan pada poin (e) yaitu fungsi kelurahan adalah pemberdayaan masyarakat.

b. Perencanaan anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam Program PUAP

Perencanaan adalah “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan” (Siagian, 2003:88). Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah program yang akan dilaksanakan, karena perencanaan merupakan kegiatan awal dalam rangkaian yang menyeluruh yang merupakan alat dari pembangunan dan sebagai tolak ukur dari berhasil atau tidaknya program pembangunan yang dilaksanakan.

Perencanaan yang dilakukan oleh Gapoktan Kembang Kertas sebelum dapat melaksanakan program PUAP adalah pengurus Gapoktan bersama Lurah Jatimulyo membuat Laporan potensi desa/kelurahan, laporan data dasar desa/kelurahan, laporan sebelum dana BLM PUAP, yang berisi Rencana Usaha Bersama (RUB) yang harus disetujui oleh Dinas Pertanian. Laporan Potensi Desa/Kelurahan menurut Petunjuk Teknis (Juknis) Pendamping Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) Tahun 2014 merupakan laporan yang berisi kode usaha produktif, luas lahan/populasi ternak, produktivitas dan jumlah rumah tangga tani. Laporan ini wajib dibuat Gapoktan Kembang Kertas bersama penyuluh kecamatan dari Dinas Pertanian Kota Malang yang harus diperiksa dan disetujui lurah sebelum mendapatkan dana BLM PUAP. Sedangkan Laporan data dasar desa/kelurahan merupakan laporan

keadaan kelembagaan di desa, infrastruktur pertanian prasarana dan sarana pertanian yang juga harus dibuat oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas sebagai bentuk perencanaan dari program PUAP di Kelurahan Jatimulyo, Kota Malang.

Rencana Usaha Bersama (RUB) menurut Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 adalah "*rencana usaha untuk pengembangan agribisnis yang disusun oleh Gapoktan berdasarkan kelayakan usaha dan potensi desa/kelurahan*". Penyusunan RUB ini dilakukan Gapoktan Kembang Kertas sesuai dengan Buku Pedoman Pelaksanaan Program PUAP milik Dinas Pertanian Kota Malang yaitu:

Penyusunan RUB: (1) Menyediakan data dan informasi potensi desa/kelurahan berdasarkan instrumen yang tercantum dalam Formulir 2B sebagai data awal yang akan digunakan untuk menilai kinerja pelaksanaan PUAP; (2) Membimbing dan memfasilitasi Gapoktan dalam menyusun RUB (Formulir 3); dan (3) Membimbing dan memfasilitasi rapat anggota dalam penetapan RUB.

Sesuai dengan penyusunan RUB yang diwajibkan Dinas Pertanian tersebut, Gapoktan Kembang Kertas menyusun RUB yang berisi profil Gapoktan Kembang Kertas, nomor rekening Gapoktan Kembang Kertas, data dasar kelompok tani anggota Gapoktan dan tabel usaha produktif di Gapoktan Kembang Kertas yang berisi usaha produktif *off-farm* milik Gapoktan. Dokumen RUB ini diselesaikan Gapoktan Kembang Kertas, diperiksa dan disetujui oleh Lurah Jatimulyo

dan diserahkan kepada Dinas Pertanian sebelum dana PUAP turun, yaitu pada tahun 2013.

Selain itu, setiap anggota (kelompok tani) dari Gapoktan Kembang Kertas juga mempunyai kesempatan yang sama di dalam kegiatan perencanaan, baik dalam penyampaian ide maupun di dalam pembuatan keputusan untuk program PUAP di kelurahannya. Menurut Siagian (2003:90), *“proses perencanaan atau rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Karena rencana adalah suatu keputusan yang menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka usaha pencapaian tujuan. Rencana merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan”*. Berdasarkan hal tersebut, Gapoktan Kembang Kertas telah merencanakan kegiatan PUAP pada saat dana BLM PUAP bahkan belum turun. Hal ini dapat dilihat dari, permintaan Ketua Gapoktan kepada seluruh anggota untuk setiap bulan dalam pertemuan yang diadakan membuat 1(satu) resep olahan produk untuk usaha-usaha kelompok tani tersebut. Seluruh resep yang dibuat tersebut nantinya akan dibicarakan dan diputuskan bersama antar anggota, dan dipilih resep olahan yang kreatif dan berkualitas. Keputusan yang telah disepakati dalam kegiatan perencanaan merupakan hasil kesepakatan bersama, yaitu lurah, wakil kelompok tani, dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dan dapat dilaksanakan secara partisipatif. Partisipasi dalam kegiatan perencanaan program PUAP di Kelurahan

Jatimulyo ini melibatkan seluruh anggota dan pengurus Gapoktan bahkan melibatkan Dinas Pertanian.

Dengan mengikutsertakan seluruh anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam kegiatan perencanaan melalui sebuah pertemuan rutin yang dilakukan setiap 1 (satu) bulan 1 (satu) kali yang dipimpin oleh Lurah Jatimulyo dan Ketua Gapokta maka semua anggota Gapoktan Kembang Kertas akan dapat mengeluarkan aspirasi dan pendapat mereka tentang program PUAP yang dilaksanakan di Kelurahan Jatimulyo. Hal ini sesuai dengan sistem dan mekanisme partisipasi menurut Cohan dan Uphoff yang salah satunya adalah *“participation in decision making, yaitu partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan keputusan dan kebijakan organisasi. Partisipasi dalam bentuk ini berupa pemberian kesempatan kepada masyarakat dalam mengemukakan pendapatnya untuk menilai suatu rencana program yang akan ditetapkan”*.

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa kegiatan proses perencanaan dalam program PUAP dan juga partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat (kelompok-kelompok tani) di dalamnya sangat baik, karena telah melibatkan seluruh elemen yang ada di dalam Gapoktan Kembang Kertas. Maka dapat diketahui bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan kegiatan pokok dalam setiap peningkatan pembangunan maupun pengembangan usaha yang ada di kelurahan dan oleh karena itu hendaknya kegiatan perencanaan di kelurahan terkait

dengan program PUAP dapat disusun dan dilakukan dengan sebaik-baiknya agar tujuan dan sasaran PUAP dalam kelurahan dapat tercapai.

c. Pelaksanaan kegiatan program PUAP oleh anggota dan pengurus

Gapoktan Kembang Kertas

Partisipasi diwujudkan dalam setiap kegiatan pembangunan yang dilaksanakan di kelurahan, seluruh masyarakat hendaknya dilibatkan dalam program pembangunan tanpa terkecuali. Pelaksanaan (*excecution*) menurut Siagian (2003:93) merupakan *“salah satu langkah yang diterapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan disini berarti pembuatan rencananya sendiri”*. Kegiatan yang telah dilakukan oleh Gapoktan Kembang Kertas selama program PUAP sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun Anggaran 2014. Berikut ini merupakan pelaksanaan kegiatan dalam program PUAP:

Pelaksanaan kegiatan PUAP meliputi: (1) Identifikasi dan verifikasi usulan Desa calon lokasi serta Gapoktan calon penerima dana BLM PUAP 2014; (2) Verifikasi, pemberkasan, dan penetapan Desa/Gapoktan penerima dana BLM PUAP 2014; (3) Pelatihan bagi fasilitator (Penyuluh dan PMT) serta pembekalan pengetahuan tentang PUAP bagi pengurus Gapoktan; (4) Rekrutmen dan pelatihan bagi PMT; (5) Sosialisasi dan koordinasi kegiatan PUAP; (6) Pendampingan; (7) Penyaluran BLM PUAP 2014; (8) Pembinaan dan Pengendalian; (9) Pengawasan; dan (10) Evaluasi dan pelaporan.

Berdasarkan hal di atas, kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Gapoktan Kembang Kertas sudah sesuai dengan pelaksanaan kegiatan

program PUAP yang ada di dalam Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014. Dalam penyajian data dan dalam profil Gapoktan Kembang Kertas, kegiatan yang dilaksanakan baik oleh anggota maupun oleh pengurus antara lain adalah pertemuan rutin (yang dapat berbentuk rapat pengurus, sosialisasi, dan pelatihan), simpan pinjam dari dana BLM PUAP, program studi banding dengan Gapoktan yang berhasil, mendampingi UKM anggota Gapoktan, dan mengikuti pameran hasil produk baik di Kota Malang maupun pameran yang diadakan di tingkat nasional. Bentuk partisipasi anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam pelaksanaan program PUAP telah sesuai dengan sistem dan mekanisme partisipasi menurut Cohen dan Uphoff pada poin b, yaitu *“participation in implementation. Yang dimaksud disini adalah keikutsertaan masyarakat dalam kegiatan operasional pembangunan berdasarkan program yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan program pembangunan, bentuk partisipasi dapat dilihat dari jumlah (banyaknya) yang aktif berpartisipasi, bentuk-bentuk yang diparticipasikan misalnya tenaga, bahan, uang, semangat berpartisipasi dan lain-lain”*. Jika dilihat dari pernyataan Cohen dan Uphoff tersebut dapat dibuktikan bahwa anggota dan pengurus Gapoktan Kembang Kertas telah aktif berpartisipasi dengan menyalurkan tenaga, bahan serta uang seperti dalam pelaksanaan pameran hasil olahan pertanian oleh Gapoktan Kembang Kertas.

Selain itu, dengan terpilihnya Gapoktan Kembang Kertas sebagai penerima dana BLM PUAP di Kota Malang sebesar Rp 100 juta, dana tersebut dibagikan oleh Ketua Gapoktan Kembang Kertas kepada seluruh anggota kelompok tani sebesar Rp 1 juta untuk digunakan sebagai modal usaha untuk hasil pertanian. Hal ini telah sesuai dengan Indikator Keberhasilan *Output* pada Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 pada poin pertama yaitu: *“tersalurkannya dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) PUAP 2014 kepada petani, buruh tani dan rumah tangga tani miskin anggota Gapoktan sebagai modal untuk melakukan usaha produktif pertanian”*.

Apabila ada anggota kelompok tani sudah mempunyai usaha sebelum program PUAP ini turun, maka dana tersebut digunakan untuk penambahan modal usaha. Jadi seluruh anggota kelompok tani yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas sudah memiliki usaha tani. Adapun hasil pertanian yang dikerjakan sendiri oleh kelompok tani adalah minuman kesehatan instan berbahan dasar jahe, kunyit putih, temulawak, beras kencur, kunyit asam, lidah buaya, kunci sirih serta mengkudu. Seluruh hasil pertanian ini kemudian dijual di pameran yang pernah diadakan di Kota Malang, dipasarkan di Asosiasi Pasar Tani maupun dijual ke luar kota ataupun juga mengikuti lomba antar Gapoktan tingkat nasional.

Pembinaan yang dilakukan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas pun berjalan dengan baik sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014, "*Pembinaan pelaksanaan PUAP oleh Tim Teknis Kabupaten/Kota maupun Tim Teknis Kecamatan kepada Gapoktan PUAP dilakukan dalam bentuk kunjungan, rapat, pendampingan dalam rangka meningkatkan pemahaman terhadap pola pelaksanaan PUAP*". Dalam hal ini Ketua Gapoktan sudah rutin melaksanakan pertemuan setiap bulannya antar pengurus maupun antar anggota yang berisi perwakilan kelompok-kelompok tani di Kelurahan Jatimulyo. Pembinaan bukan hanya dilakukan oleh Ketua namun juga dibantu oleh Penyuluh dari Dinas Pertanian.

Pelaksanaan yang sudah sesuai dengan Peraturan Wali Kota Malang Nomor 71 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan pada poin (c) yaitu *penyelenggaraan kegiatan peningkatan kesejahteraan masyarakat*. Hal ini sesuai karena, program PUAP merupakan salah satu program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya kelompok tani, yang berarti Kelurahan Jatimulyo sebagai satu-satunya kelurahan di Kecamatan Lowokwaru yang terpilih melaksanakan program PUAP ini sudah berhasil menyelenggarakan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Sesuai dengan hal diatas, kegiatan pelaksanaan program PUAP oleh anggota maupun pengurus Gapoktan Kembang Kertas sudah

berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014. Kelompok-kelompok tani yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas sudah mengetahui dengan pelaksanaan program PUAP oleh Gapoktan Kembang Kertas ini adalah membantu kelompok-kelompok tani di Kelurahan Jatimulyo dalam hal perekonomian bukan hanya dinilai dari uang, namun dilihat dari tingkat kesejahteraan kelompok tani dan para anggota juga sudah menjalankan dengan melaksanakan berbagai kegiatan-kegiatan untuk melangsungkan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo.

d. Evaluasi dan pengawasan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas

Pengawasan menurut Siagian (2003:112) adalah “proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”. Sesuai dengan pengertian pengawasan diatas, dapat dilihat bahwa pengawasan merupakan hal yang penting dalam sebuah program yang dijalankan oleh organisasi, karena jika tidak ada pengawasan, tidak ada yang dapat menjamin kegiatan berjalan sesuai perencanaan.

Penilaian atau evaluasi menurut Siagian (2003:117) adalah *“fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai”*. Dalam usaha pencapaian tujuan tidak jarang jurang pemisah (*gap*) antara tujuan dan hasil yang dicapai (*achievements*). Penilaian (evaluasi) terhadap kegiatan pelaksanaan aktivitas yang sedang berjalan sangat penting. Hal ini penting karena evaluasi atas sistem pengawasan yang dipergunakan akan memberikan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan.

Pada dasarnya berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014, pengawasan terhadap program PUAP dilakukan oleh Instansi Pengawas. Pengawasan yang dilakukan adalah pengawasan internal, bahwa *“kegiatan PUAP telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan secara efektif dan efisien”*. Untuk kegiatan pengawasan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas terhadap anggota Gapoktan Kembang Kertas dalam hal ini adalah kelompok-kelompok tani yang ada dengan turun langsung melihat usaha-usaha dan hasil produksi kelompok tani tersebut. Pengurus Gapoktan Kembang Kertas juga dibantu oleh Penyuluh Kota/Kecamatan dan Penyelia Mitra Tani (PMT) pada dasarnya harus bertanggungjawab dalam mengawasi produk-produk

usaha tani karena saat ini ada persaingan di bidang usaha hasil pertanian sehingga produksi harus berkualitas, menarik dan siap dipasarkan. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014, pada bagian Pengawasan Penyaluran dan Pemanfaatan Dana BLM PUAP yaitu *“Gapoktan PUAP bertanggungjawab penuh terhadap pengelolaan dana BLM PUAP yang dinyatakan melalui Surat Keterangan Tanggungjawab Mutlak (SKTM) yang diberi materai Rp. 6.000,-”*.

Berkaitan dengan pengawasan, maka partisipasi pengurus Gapoktan Kembang Kertas dalam evaluasi pelaksanaan dan pengawasan program PUAP di Kelurahan Jatimulyo, diwujudkan dalam kegiatan rapat evaluasi program PUAP yang menghasilkan Laporan Bulanan, Laporan Triwulan, Laporan Akhir Tahun untuk perencanaan perbaikan hasil di tahun 2015 dan Laporan yang berkaitan dengan kegiatan Gapoktan misalnya Laporan perkembangan kegiatan usaha agribisnis yang berisi nama Gapoktan, usaha produktif, dan permasalahan setiap bulan serta Laporan kegiatan pameran. Pembuatan laporan-laporan tersebut sesuai dengan Petunjuk Teknis (Juknis) Pendamping Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) Tahun 2014 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertanian.

Untuk kegiatan rapat evaluasi ini dihadiri oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas, penyuluh kecamatan/kota, dan penyelia

mitra tani (PMT). Laporan Akhir Tahun juga dikerjakan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas untuk diserahkan kepada Dinas Pertanian. Namun untuk kegiatan pelaksanaan perbaikan hasil produksi usaha-usaha tani dan tingkat kehadiran anggota dalam pertemuan setiap bulannya, dilakukan oleh keseluruhan anggota Gapoktan Kembang Kertas. Mereka bekerja bersama untuk memperbaiki hasil program PUAP di tahun 2014 yang belum maksimal agar sempurna di tahun 2015, sehingga hasil dari program PUAP sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat maupun sesuai dengan tujuan dari Peraturan Menteri Pertanian Nomor 01/Permentan/OT.140/2014 tentang Pedoman Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan Tahun 2014 yaitu *“mengurangi kemiskinan dan pengangguran melalui penumbuhan dan pengembangan kegiatan usaha agribisnis di perdesaan sesuai dengan potensi wilayah”*.

Sesuai dengan hal diatas, kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh pengurus Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimmulyo dalam bentuk peningkatan kualitas produk usaha-usaha tani, dilakukan oleh pengurus dan anggota Gapoktan Kembang Kertas secara keseluruhan. Sedangkan kegiatan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari program PUAP yang telah dilaksanakan di Kelurahan Jatimmulyo, dilakukan oleh perwakilan dari kelompok tani yang tergabung di dalam Gapoktan Kembang Kertas berdasarkan masukan dari setiap anggota di kelompok tani itu sendiri. Perwakilan dari setiap

kelompok tani, pengurus Gapoktan, penyuluh, dan lurah akan mengadakan rapat evaluasi terhadap program PUAP yang telah dilaksanakan selama 1 (satu) tahun ini. Kegiatan evaluasi di Kelurahan Jatimulyo juga digunakan untuk mengetahui kegiatan-kegiatan apa saja yang telah berhasil maupun yang belum dilaksanakan dalam program PUAP. Partisipasi masyarakat khususnya Gapoktan Kembang Kertas di Kelurahan Jatimulyo dalam kaitannya dengan program PUAP di kelurahan sudah dilakukan dengan baik. Hal ini /dapat dilihat dengan adanya program PUAP di Kelurahan Jatimulyo, jumlah petani dan buruh tani sebanyak 419 jiwa. Jumlah ini lebih besar dari tahun 2013 yang hanya 408 jiwa. Hal ini membuktikan kehidupan petani dan buruh tani semakin sejahtera dengan adanya bantuan dari dana BLM PUAP dan mengurangi jumlah pengangguran di Kelurahan Jatimulyo.

