

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN PETANI
(KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN, KINERJA KELOMPOK, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN ANGGOTA PADA KELOMPOK
TANI SASARAN PROGRAM UPSUS PAJALE DI KABUPATEN MALANG
JAWA TIMUR)**

***DEVELOPMENT MANAGEMENT OF INSTITUTIONAL FARMER
(CONTRIBUTION OF LEADERSHIP, GROUP PERFORMANCE, AND
ORGANIZATIONAL CULTURE TO MEMBERS' SATISFACTION AT TARGET
FARMER GROUP UPSUS PAJALE PROGRAM IN MALANG REGENCY EAST
JAVA)***

Suryaman Sule¹, Hamyana², dan Ugik Romadi³

^{1, 2, 3} Program Studi Penyuluhan, STPP Malang

Jl. Dr. Cipto 144 A Bedali Lawang Malang Jatim 65200

¹suryastppmalang@gmail.com, ²hamslodaya@gmail.com, ³ugik_yas@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini difokuskan untuk mengetahui dan menganalisis: nilai kontribusi langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota; nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui kinerja organisasi; nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi; nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi dan kinerja organisasi; nilai total kontribusi langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota; dan variabel yang paling tinggi kontribusinya terhadap kepuasan anggota. Metode penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan multi analisis. Lokasi penelitian dilakukan pada kelompok tani sasaran program UPSUS Pajale tahun 2016 di Kabupaten Malang. Objek Penelitian adalah Petani pengurus dan anggota kelompok tani penerima bantuan program UPSUS Pajale tahun 2016. Teknik analisis data yang digunakan adalah multi analisis diantaranya adalah analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dari tiga variabel yang digunakan sebagai prediktor kepuasan anggota, variabel kinerja organisasi teridentifikasi sebagai variabel paling berkontribusi terhadap kepuasan anggota dibanding dua variabel lain yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Besaran pengaruh parsial dan langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,625 (63%). Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh kinerja organisasi sebesar 63%, sedangkan sisanya 37% dijelaskan faktor lain di luar model.

Kata kunci : Kelembagaan petani, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan, kinerja kelompok

ABSTRACT

The purpose of this study focused on knowing and analyzing: the value of direct contribution of leadership to member satisfaction; the indirect contribution of leadership to the satisfaction of members through organizational performance; the value of indirect contribution of leadership to member satisfaction through organizational culture; the value of indirect contribution of leadership to member satisfaction through organizational culture and organizational performance; the total value of direct and indirect contributions of leadership to member satisfaction; and the variable that has the highest contribution to member satisfaction. The research method used survey method with multi-analytical approach. The location of the research was conducted on farmer group target of UPSUS Pajale program in 2016 at Malang Regency. Research Objects are farmers and members of UPSUS Pajale program beneficiaries in 2016. Data analysis techniques used are multi-analytical methods such as descriptive analysis, multiple linear regression analysis and path analysis. The result of this research can be concluded that from three variables that used as predictor of member satisfaction, organizational performance variable is identified as most variable contribute to member satisfaction compared to two

other variable that is leadership and organizational culture. The magnitude of partial and direct influence of organizational culture on performance is 0.625 (63%). That is, the high level of member satisfaction is influenced by the performance of the organization by 63%, while the remaining 37% described other factors outside the model.

Keywords: Farmer institution, leadership, organizational culture, satisfaction, group performance

PENDAHULUAN

Tantangan pembangunan pertanian semakin hari semakin berat. Diberlakukannya komunitas masyarakat ekonomi ASEAN secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada sektor pertanian. Tuntutan utama yang harus dipenuhi oleh petani agar bisa bertahan ditengah arus pusaran pasar bebas ini adalah daya saing. Untuk bisa meningkatkan daya saing baik itu yang bersifat kapasitas dan kapabilitas, salah satu prasarat yang harus dikembangkan adalah kelembagaan petani yang mumpuni dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Kelembagaan petani layaknya kelompok tani merupakan sebuah wadah aktivitas petani yang berpotensi mampu menghimpun berbagai kekuatan yang dimiliki oleh semua elemen petani untuk kemudian digunakan secara terpadu dan sistematis. Perspektif sosiologi pembangunan mengibaratkan kelembagaan sebagai organ-organ dalam tubuh manusia yang mengaktifkan masyarakat tersebut. Setiap fungsi dalam masyarakat pasti dijalankan oleh sebuah (atau lebih) kelembagaan. Untuk memenuhi kebutuhan hidup (misalnya), dalam hal memproduksi dan distribusi, dijalankan oleh kelembagaan ekonomi. Setiap orang yang terlibat di dalamnya diikat oleh suatu pola nilai dan norma sebagai pedoman bersikap dan berperilaku dalam berinteraksi sosial, yang dimantapkan kemudian dengan adanya struktur yang baku, yang merupakan

visualisasi dari siapa orang yang terlibat, bagaimana posisi dan proporsionalnya (Elizabeth, 2008).

Namun sayangnya kondisi kelembagaan petani khususnya kelompok tani sebagian besar belum mampu memenuhi ekspektasi yang semestinya. Pengembangan kelembagaan petani di pedesaan, pada realitasnya memang belum memberikan dampak yang memuaskan. Ada beberapa hal yang menjadi penyebab tidak berjalanya kelembagaan petani di pedesaan (Zuraida & Rizal, 1993; Agustian, *et al.* (2003); Syahyuti (2003); Purwanto, *et al.* (2007), di antaranya adalah:

1. Kelompok tani pada umumnya dibentuk berdasarkan kepentingan teknis untuk memudahkan pengkoordinasian apabila ada kegiatan atau program pemerintah, sehingga lebih bersifat orientasi program, dan kurang menjamin kemandirian kelompok dan keberlanjutan kelompok;
2. Partisipasi dan kekompakan anggota kelompok dalam kegiatan kelompok masih relatif rendah;
3. Pengelolaan kegiatan produktif anggota kelompok bersifat individu;
4. Pembentukan dan pengembangan kelembagaan tidak menggunakan basis social capital setempat dengan prinsip kemandirian lokal, yang dicapai melalui prinsip keotonomian dan pemberdayaan;
5. Pembentukan dan pengembangan kelembagaan berdasarkan konsep cetak biru (blue print approach) yang seragam;

6. Pembentukan dan pengembangan kelembagaan berdasarkan pendekatan yang *top down*;
7. Kelembagaan-kelembagaan yang dibangun terbatas hanya untuk memperkuat ikatan horizontal, bukan ikatan vertikal;
8. Meskipun kelembagaan sudah dibentuk, namun pembinaan yang dijalankan cenderung individual, yaitu hanya kepada pengurus;
9. Pengembangan kelembagaan selalu menggunakan jalur struktural, dan lemah dari pengembangan aspek kulturalnya;

Sementara itu, tantangan yang dihadapi oleh kelembagaan petani khususnya kelompok tani diantaranya adalah : (1) tuntutan pengembangan kapasitas kelembagaan, (2) dukungan pemerintah dan masyarakat, (3) kebijakan pemerintah, (4) landasan hukum dan status kelompok tani, (5) tuntutan kemajuan IPTEK, (6) nilai dan ekspektasi masyarakat dan (7) tuntutan globalisasi. Menyikapi permasalahan dan tantangan yang dihadapi tersebut di atas, menunjukkan bahwa kelompok tani perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kualitasnya sehingga mampu bersaing dan berkontribusi dalam proses pembangunan pertanian. Optimalisasi pemanfaatan input yang dimiliki kelompok tani menjadi sebuah opsi logis yang bisa dilakukan. Input yang dimiliki kelompok tani antara lain: (1) visi, misi, tujuan dan sasaran kelompok tani; (2) ketenagaan; (3) anggota kelompok; (4) landasan hukum dan status kelompok tani; (5) sarana dan prasarana; (6) pembiayaan; (7) ADART; (8) organisasi; (9) administrasi; (10) Budaya Organisasi. Dalam rangka optimalisasi input ini, jelas memerlukan proses manajerial yang baik dan sistematis. Pada muaranya aktivitas

manajemen yang baik akan mampu mengoptimalkan segala sumberdaya dalam rangka menyelesaikan semua permasalahan dan tantangan yang dihadapi.

Untuk menguraikan bagaimana proses manajemen pengembangan kelompok tani dalam rangka menghadapi tantangan yang harus dihadapi dimasa mendatang, maka diperlukan suatu penelitian yang mampu mengukur tingkat kepuasan anggota dengan menggunakan variabel kepemimpinan, kinerja kelompok, dan budaya organisasi, terhadap kepuasan anggota yang akan menjadi feedback bagi manajemen pengembangan kelompok tani dalam meningkatkan kualitas dan kapasitas kelompok untuk bersaing dengan pihak lain.

Tujuan yang secara spesifik hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis : 1) Nilai kontribusi langsung kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota; 2) Nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota melalui Kinerja Organisasi; 3) Nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota Melalui Budaya Organisasi; 4) Nilai kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota Melalui Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi; 5) Nilai total kontribusi langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota; 6) Variabel yang paling tinggi kontribusinya terhadap Kepuasan anggota.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei bersifat menjelaskan hubungan kausal dengan pengujian hipotesis (Masri S., 2003). Studi yang dikembangkan dalam

penelitian ini dilakukan dengan studi kepustakaan dan studi lapangan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket.

Lokasi penelitian dilakukan pada kelompok tani sasaran program UPSUS Pajale tahun 2016 di Kabupaten Malang. Objek Penelitian adalah Petani pengurus dan anggota kelompok tani penerima bantuan program UPSUS Pajale tahun 2016. Penetapan responden dilakukan secara random sampling sejumlah 100 orang.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (path analysis). Khusus analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dan hubungan kausal antar variabel.

Instrumen penelitian yang digunakan telah teruji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis korelasi bivariat antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pada uji validitas diketahui bahwa masing-masing indikator menunjukkan tingkat korelasi yang signifikan pada derajat 0,01 terhadap total skor variabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator konstruk/variabel adalah valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas terhadap seluruh konstruk memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,70 atau 70%, yang menurut kriteria Nunnally (1994) bisa dikategorikan bahwa instrumen reliabel.

Uji prasyarat digunakan untuk memenuhi persyaratan sebelum analisis jalur dilakukan yang meliputi uji linearitas, uji multikolinearitas, uji normalitas, dan uji autokorelasi (Olobatuyi, 2006). Untuk menganalisis hubungan antar variabel

sebagai mana digambarkan pada hipotesis penelitian ini (Gambar 2) diperlukan tiga persamaan regresi sebagai berikut :

Persamaan 1 :

$$\text{Kinerja Organisasi (X2)} = b1 \text{ Kepemimpinan (X1)} + e1$$

Persamaan 2 :

$$\text{Budaya Organisasi (X3)} = b1 \text{ Kepemimpinan (X1)} + b2 \text{ Kinerja Organisasi (X2)} + e3$$

Persamaan 3 :

$$\text{Kepuasan Anggota (X4)} = b1 \text{ Kepemimpinan (X1)} + b2 \text{ Kinerja Organisasi (X2)} + b3 \text{ Budaya Organisasi (X3)} + e2$$

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk membuktikan apakah dua variabel pada setiap persamaan yang diajukan mempunyai hubungan yang linear atau *tidak* secara signifikan. Berdasarkan uji linearitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa 3 (tiga) persamaan regresi yang diajukan menunjukkan bahwa asumsi linieritasnya cukup kuat karena F-Linearity berada pada rentang signifikan ($p < 0,05$); dan F Deviation from Linierity berada pada rentang tidak signifikan ($p > 0,05$).

Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil output SPSS, dapat disimpulkan bahwa nilai tolerance variabel independen pada masing-masing persamaan regresi, lebih besar dari 0,10; dan nilai VIF nya lebih kecil dari 10,00. Dengan demikian maka dari tiga persamaan regresi yang dibangun, tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil output SPSS, dapat disimpulkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z variabel Unstandardized Residual pada masing-masing persamaan regresi adalah 0,695, (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian maka H_0 diterima (Populasi berdistribusi normal).

Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil analisis SPSS, dapat diinterpretasikan bahwa pada persamaan 1, persamaan 2 dan persamaan 3 nilai D-W lebih besar dari nilai dU dan kurang dari (4-dU). Dengan demikian maka kesimpulannya adalah tidak terjadi autokorelasi baik pada persamaan 1, persamaan 2 maupun pada persamaan 3.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan asumsi-asumsi penelitian sebagaimana diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berkontribusi langsung terhadap kepuasan anggota (p1)
2. Kepemimpinan berkontribusi tidak langsung terhadap kepuasan anggota dengan hubungan tidak langsung sebagai berikut :
 - a. Kepemimpinan berkontribusi terhadap budaya organisasi (p5), kemudian berkontribusi terhadap kepuasan anggota (p6)
 - b. Kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja organisasi (p2) kemudian berkontribusi terhadap kepuasan anggota (p3)
 - c. Kepemimpinan berkontribusi terhadap Kinerja Organisasi (p2), kemudian berkontribusi terhadap budaya organisasi (p4) dan kemudian berkontribusi terhadap kepuasan anggota (p6)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan formal, didominasi dengan tingkat pendidikan SMA (45 %). Kemudian secara berurutan diikuti dengan

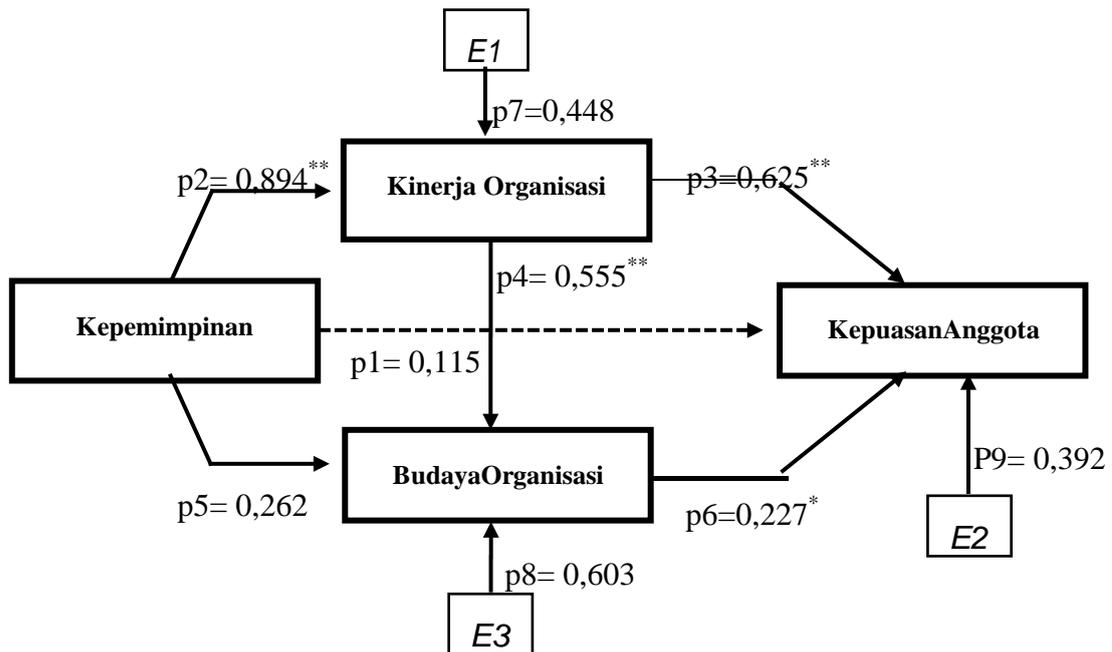
tingkat pendidikan SMP (26%), pendidikan SD (22%), pendidikan Sarjana (5%) dan pendidikan Diploma (2%). Dengan mayoritas pendidikan pada tingkat SMA dan terdapat responden dengan tingkat pendidikan sarjana akan sangat berpengaruh terhadap pola pikir dan kemampuan nalar responden dalam menjalankan manajemen kelembagaan petani.

Karakteristik responden berdasarkan usia, dikategorikan menjadi 3 kategori, yakni muda, setengah baya dan tua. Karakteristik responden berdasarkan usia, didominasi dengan usia setengah baya (mencapai 57%) diikuti dengan usia muda (28%) dengan kategori tua yang sangat minim (15%). Dengan sebaran usia responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan kelembagaan petani di Kabupaten Malang memiliki potensi yang relatif besar, karna didukung dengan karakteristik usia yang mayoritas pada kategori produktif.

Hasil Analisis Jalur (Path Analisis)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada setiap persamaan sebagaimana diajukan pada hipotesis penelitian, maka interpretasi hasil analisis jalur sebagaimana digambarkan pada skema diagram path pada Gambar 1, dalam menentukan direct effect, indirect effect dan total effect adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung / direct effect, variabel kepemimpinan (X_1) ke Kepuasan anggota (X_4) adalah 0,115
2. Pengaruh tidak langsung / indirect effect, variabel kepemimpinan (X_1) ke Kepuasan anggota (X_4) melalui budaya organisasi (X_3) = $p_5 \times p_6 = (0,262) \times (0,227) = 0,059$.



Gambar 1. Diagram Path

3. Pengaruh tidak langsung / indirect effect, variabel kepemimpinan (X_1) ke Kepuasan anggota (X_4) melalui kinerja organisasi (X_2) = $p_2 \times p_3 = (0,894) \times (0,625) = 0,559$
4. Pengaruh tidak langsung / indirect effect, variabel kepemimpinan (X_1) ke Kepuasan anggota (X_4) melalui kinerja organisasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) = $p_2 \times p_4 \times p_6 = (0,894) \times (0,555) \times (0,227) = 0,113$
5. Total pengaruh (total effect) variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan anggota adalah hasil penjumlahan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung; dengan demikian maka hasilnya adalah : $0,115 + 0,059 + 0,559 + 0,113 = 0,846$

Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan anggota

memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 (0,210), hal ini berarti tidak berpengaruh signifikan. Sedangkan nilai standarized coefisien beta pada uji t menunjukkan besaran pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota adalah sebesar 0,115 atau dibulatkan menjadi 11%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi oleh kepemimpinan sebesar 11% sedangkan sisanya (89%) dipengaruhi faktor lain di luar model.

Interpretasi dari hasil perhitungan statistik tersebut bahwa kepemimpinan pada kelompok tani yang menjadi sasaran program UPSUS padi, jagung, kedelai di Kabupaten Malang tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan anggota. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rumawas (2010), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Indikator

kepemimpinan berupa integritas personal, proaktive, kemampuan mengerahkan sumberdaya, kemampuan mengoptimalkan unsur-unsur manajemen tidak mutlak menjadi kriteria utama yang menjadi pertimbangan oleh anggota kelompok tani dalam menentukan pola kepemimpinan organisasinya.

Hasil survey terhadap 100 orang anggota dan pengurus kelompok tani yang ditetapkan sebagai sampel penelitian ini menunjukkan bahwa 1 orang (1%) tidak setuju bahwa ketua kelompok yang memiliki integritas, proaktive, mampu mengerahkan sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen akan menciptakan pola kepemimpinan yang ideal; 15 orang (15%) ragu-ragu bahwa ketua kelompok yang memiliki integritas, proaktive, mampu mengerahkan sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen akan menciptakan pola kepemimpinan yang ideal; 73 orang (73%) setuju bahwa ketua kelompok yang memiliki integritas, proaktive, mampu mengerahkan sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen akan menciptakan pola kepemimpinan yang ideal; 11 orang (11%) sangat setuju bahwa ketua kelompok yang memiliki integritas, proaktive, mampu mengerahkan sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen akan menciptakan pola kepemimpinan yang ideal;

Namun pada konteks penelitian ini, kepemimpinan yang ideal tidak berbanding lurus dengan kepuasan anggota. Sebagaimana hasil perhitungan statistik bahwa hanya 11% saja kontribusi kepemimpinan terhadap kepuasan anggota. Gambaran ini memang sangat unik, namun jika kita cermati bahwa realitas di kehidupan petani menunjukkan ikatan

emosional yang terbentuk dalam struktur kelembagaan yang di bangun terkadang lebih mendominasi ketimbang ikatan struktural yang bersifat objektif. Hal ini bisa dipahami jika dilihat berdasarkan prespektif patriarkhi dimana figur, ketokohan, dan ikatan kekeluargaan sangat kental dalam memilih seorang pemimpin. pendapat Yukul (1994), Bennis dan Nanus (1995) bahwa seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas personal, proaktive, mampu mengerahkan segala sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen menjadi terbantahkan pada konteks realitas petani yang patriarkhi. Senada dengan penelitian ini bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggota karena objek penelitian (petani sasaran program UPSUS padi, jagung, kedelai) masih menganut sistem patriarkhi dimana pola interaksi dalam pengembangan kelembagaan yang dibangun masih mementingkan ikatan kekeluargaan, figur dan ketokohan. Untuk menghasilkan tingkat keyakinan yang lebih tinggi perlu dilakukan kajian lanjutan dalam menggali lebih mendalam bagaimana anggota kelompok tani dalam memaknai organisasi yang mereka ikuti. Ada sedikit perbedaan perilaku anggota kelompok tani sebagai bagian dari organisasi informal dengan perilaku karyawan yang merupakan organisasi formal. Perbedaan tersebut bisa dilihat pada pola kerja yang dibangun, serta hubungan kerja yang diciptakan. Jika pada kelompok informal, hubungan kerja tidak didasarkan pada ikatan struktur atau strata kerja melainkan ikatan kekeluargaan. Sedangkan pada perusahaan lebih pada pola/hubungan sistematis berdasarkan spesialisasi dan struktur organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Anggota Melalui Kinerja Organisasi

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan anggota diukur melalui dua metode, yakni pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui kinerja organisasi menghasilkan nilai 0,559 atau dibulatkan menjadi 56%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui kinerja organisasi secara simultan sebesar 56% sedangkan sisanya 44% dipengaruhi faktor lain di luar model. Namun jika dilihat kontribusi secara langsung kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan anggota. Besaran pengaruh parsial dan langsung kinerja organisasi terhadap kepuasan anggota adalah sebesar 0,625 atau dibulatkan menjadi 63%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh kinerja organisasi sebesar 63%, sedangkan sisanya 37% dijelaskan faktor lain di luar model. Dari tiga variabel yang digunakan sebagai prediktor kepuasan anggota, variabel kinerja organisasi teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi kepuasan anggota dibanding dua variabel lain yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi.

Indikator yang diukur pada variabel kinerja organisasi meliputi fungsi kelompok sebagai kelas belajar, berjalannya kelompok sebagai wahana kerjasama dan berjalannya kelompok sebagai unit produksi. Berdasarkan hasil survey terhadap 100 orang anggota dan pengurus kelompoktani menyatakan bahwa terdapat 1 orang (1%) yang menyatakan tidak setuju bahwa kelompok tani memiliki kinerja baik

dalam menjalankan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi; 15 orang (15%) menyatakan ragu-ragu bahwa kelompok tani memiliki kinerja baik dalam menjalankan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi; 75 orang (75%) yang menyatakan setuju bahwa kelompok tani memiliki kinerja baik dalam menjalankan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi; dan 9 orang (9%) yang menyatakan sangat setuju bahwa kelompok tani memiliki kinerja baik dalam menjalankan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi.

Kecenderungan responden menilai bahwa kepuasan anggota bisa dicapai atau dipengaruhi oleh baik atau tidaknya kinerja kelompok, disamping itu tentu saja ada kontribusi dari kepemimpinan yang baik dalam menghasilkan sebuah kinerja kelompok yang baik. Namun demikian kinerja kelompok tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan saja, melainkan banyak faktor yang harus dikaji. Pada konteks penelitian ini bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan mendorong terjadinya capaian kinerja kelompoktani yang bagus sehingga pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kepuasan anggota kelompoktani yang tinggi. Sesuai hasil perhitungan statistik bahwa sebesar 56% naik atau turunnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan melalui variabel kinerja kelompok dalam mewujudkan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi. Sementara hasil penelitian Enoch (2006) menyatakan bahwa Kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan mahasiswa melalui variabel kinerja dosen di UNESA Surabaya. Secara

lebih rinci, kinerja kelompok tani diuraikan dalam Permentan No. 67/Permentan/SM.050/12/2016 yang meliputi ketercapaian dalam menjalankan fungsi dan tugas pokok sebagai kelas belajar, wahana kerjasama, dan unit produksi. Dalam menunjang kinerja organisasi tentu tidak terlepas dari kapasitas dan kapabilitas ketua kelompok tani dalam mengelola segala sumberdaya yang dimiliki. Dengan adanya kinerja organisasi yang mampu memenuhi harapan anggota akan berkontribusi pada tingkat daya saing kelompok dengan pihak lain.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Anggota Melalui Budaya Organisasi

Budaya organisasi berisi kumpulan nilai dasar kepercayaan dan kesepakatan yang diikuti dan menjadi tuntutan bagi anggota organisasi. Menurut Permentan No. 67/Permentan/SM.050/12/2016 bahwa prinsip dalam penumbuhan dan pengembangan kelompok tani meliputi : kebebasan, keterbukaan, partisipatif, kesetaraan, keswadayaan, dan kemitraan. Prinsip tersebut kemudian diinternalisasi sebagai sekumpulan nilai yang disepakati bersama dalam mewujudkan tujuan kelompok atau yang disebut dengan istilah budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan yakni sebesar 0,059 atau dibulatkan menjadi 6%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan sebesar 6% sedangkan sisanya 94% dipengaruhi faktor lain di luar model. Sedangkan kontribusi

atau pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan anggota sebesar 0,227 atau dibulatkan menjadi 23%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi sebesar 23%, sedangkan sisanya 77% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Indikator budaya organisasi yang diukur meliputi kebebasan dalam menyampaikan pendapat, keterbukaan terhadap akses informasi, keterlibatan semua elemen kelompok, keswadayaan, kesetaraan, dan kemitraan. Sebanyak 74 orang responden (74%) dari 100 orang yang diwawancarai menyatakan setuju bahwa kelompok tani yang mereka ikuti telah menerapkan nilai-nilai kebebasan, keterbukaan, keterlibatan, keswadayaan, kesetaraan dan kemitraan; 10 orang responden (10%) dari 100 orang yang diwawancarai menyatakan sangat setuju bahwa kelompok tani yang mereka ikuti telah menerapkan nilai-nilai kebebasan, keterbukaan, keterlibatan, keswadayaan, kesetaraan dan kemitraan; 15 orang responden (15%) dari 100 orang yang diwawancarai menyatakan ragu-ragu bahwa kelompok tani yang mereka ikuti telah menerapkan nilai-nilai kebebasan, keterbukaan, keterlibatan, keswadayaan, kesetaraan dan kemitraan; dan hanya 1 orang responden (1%) dari 100 orang yang diwawancarai menyatakan tidak setuju bahwa kelompok tani yang mereka ikuti telah menerapkan nilai-nilai kebebasan, keterbukaan, keterlibatan, keswadayaan, kesetaraan dan kemitraan. Deskripsi tersebut menggambarkan bahwa mayoritas anggota kelompok setuju bahwa kelompok tani yang mereka ikuti telah menerapkan nilai-nilai kebebasan, keterbukaan, keterlibatan, keswadayaan, kesetaraan dan kemitraan, namun hasil

perhitungan statistik menunjukkan bahwa kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan yakni sebesar 0,059 atau dibulatkan menjadi 6%.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Anggota Melalui Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Pola pengaruh yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi terhadap kepuasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan yakni sebesar 0,113 atau dibulatkan menjadi 11%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi kepemimpinan, melalui kinerja organisasi dan budaya organisasi secara simultan sebesar 11% sedangkan sisanya 89% dipengaruhi faktor lain di luar model. Namun demikian jika secara individu pengaruh langsung variabel kinerja organisasi terhadap kepuasan anggota bersifat positif dan signifikan. Besaran pengaruh langsung kinerja organisasi terhadap kepuasan anggota adalah sebesar 0,625 atau dibulatkan menjadi 63%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh kinerja organisasi sebesar 63%, sedangkan sisanya 37% dijelaskan faktor lain di luar model. Begitu juga dengan variabel budaya organisasi, sebagai mana telah dijelaskan diatas bahwa secara individu, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan anggota. Besaran pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan anggota adalah sebesar 0,227 atau dibulatkan menjadi 23%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi sebesar 23%, sedangkan sisanya 77% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Sejalan dengan hasil penelitian Petrides (2005) bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang sangat tergantung pada jarak antara harapan, keinginan atau kebutuhan pegawai dengan kenyataan-kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila kenyataan yang dirasakan pegawai lebih rendah dari apa yang diinginkan, maka akan timbul ketidakpuasan. Makin jauh jarak antara harapan dan keinginan, maka ketidakpuasan akan semakin besar. Situasi ini disebut *negative discrepancy*. *Positive Discrepancy* akan terjadi apabila kenyataan yang diterima melebihi dari apa yang diinginkan dan situasi inilah yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Mugiono, Idrus (2003) juga mengungkapkan bahwa kinerja dapat mempengaruhi sikap pegawai untuk meningkatkan kepuasan seseorang. Namun dalam penelitian kali ini tidak secara khusus menganalisa sikap pegawai sebagai varian yang dapat meningkatkan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Kepemimpinan yang ideal tidak berbanding lurus dengan kepuasan anggota. Sebagaimana hasil analisis statistik bahwa hanya 11% saja kontribusi kepemimpinan terhadap kepuasan anggota. Kepemimpinan pada kelompok tani sebagai kelembagaan informal realitasnya

menunjukkan ikatan emosional yang terbentuk dalam struktur kelembagaan yang di bangun terkadang lebih mendominasi ketimbang ikatan struktural yang bersifat objektif. Hal ini bisa dipahami jika dilihat berdasarkan prespektif patriarkhi dimana figur, ketokohan, dan ikatan kekeluargaan sangat kental dalam memilih seorang pemimpin. Indikator seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas personal, proaktif, mampu mengerahkan segala sumberdaya, dan mampu mengoptimalkan unsur-unsur manajemen menjadi terbantahkan pada konteks realitas petani yang patriarkhi. Sehingga terdapat perbedaan perilaku anggota kelompok sebagai bagian dari organisasi informal dengan perilaku karyawan yang merupakan organisasi formal. Hubungan kerja pada kelompok informal tidak didasarkan pada ikatan struktur atau strata kerja melainkan ikatan kekeluargaan. Sedangkan pada perusahaan lebih pada pola/hubungan sistematis berdasarkan spesialisasi dan struktur organisasi.

2. Kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap Kepuasan Anggota melalui Kinerja Organisasi adalah berpengaruh positif dan signifikan sebesar 56%. Artinya, Sesuai hasil perhitungan statistik bahwa sebesar 56% naik atau turunnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan melalui variabel kinerja kelompok, dimana kepemimpinan yang baik akan mendorong terjadinya capaian kinerja kelompok yang bagus, sehingga pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kepuasan anggota

kelompok yang tinggi dalam mewujudkan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerjasama dan unit produksi.

3. Kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi adalah berpengaruh positif namun tidak signifikan yakni hanya sebesar 6%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan sebesar 6% sedangkan sisanya 94% dipengaruhi faktor lain di luar model. Namun realitanya menunjukkan bahwa 74% responden menyatakan setuju dan 10% menyatakan sangat setuju bahwa kelompok yang mereka ikuti telah menerapkan prinsip kebebasan dalam menyampaikan pendapat, keterbukaan terhadap akses informasi, keterlibatan semua elemen kelompok, keswadayaan, kesetaraan, dan kemitraan.
4. Kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan anggota melalui budaya organisasi dan kinerja organisasi adalah berpengaruh positif namun tidak signifikan yakni sebesar 11%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota hanya mampu dipengaruhi kepemimpinan, melalui kinerja organisasi dan budaya organisasi secara simultan sebesar 11% sedangkan sisanya 89% dipengaruhi faktor lain di luar model.
5. Kontribusi total variabel kepemimpinan terhadap kepuasan anggota secara langsung atau tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan sebesar 85%. Artinya tinggi rendahnya kepuasa anggota

dipengaruhi kepemimpinan, kinerja organisasi dan budaya organisasi sebesar 85 % sedangkan sisanya 15% dipengaruhi faktor lain di luar model.

6. Dari tiga variabel yang digunakan sebagai prediktor kepuasan anggota, variabel kinerja organisasi teridentifikasi sebagai variabel paling berkontribusi terhadap kepuasan anggota dibanding dua variabel lain yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Besaran pengaruh parsial dan langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 63%. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan anggota dipengaruhi oleh kinerja organisasi sebesar 63%, sedangkan sisanya 37% dijelaskan faktor lain di luar model.

Saran

1. Untuk meningkatkan kualitas manajemen kelompok perlu upaya lebih baik lagi dalam menciptakan pola kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan anggota kelompok.
2. Diperlukan upaya yang serius dari semua pihak dalam mewujudkan budaya organisasi yang kondusif dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok agar bisa bersaing dengan pihak lain.
3. Perlu disusun strategi yang sistematis dan terukur dalam mewujudkan kinerja organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi dan ekspektasi masyarakat sehingga akan berdampak pada meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan kelompok.
4. Diperlukan penelitian yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang

diduga memberikan kontribusi nyata terhadap penyelenggaraan manajemen kelompok yang baik, akuntabel dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A.; Supena, F.; Syahyuti; dan E. Ariningsih. (2003). Studi Baseline Program PHT Perkebunan Rakyat Lada di Bangka Belitung dan Lampung (Laporan Penelitian). Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Bennis, W. (1995). Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*.
- Enoh, M. (2006). Pengaruh Kepemimpinan Dosen, dan Layanan Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Jilid 13, No. 2. Juni 2006.
- Griffin, Jill. (2002) *Customer Loyalty How To Earn It, How To Keep It*. Kentucky: McGraw Hill.
- Kessler, Sheila. (1996). *Measuring and Managing Customer Satisfaction*. Milwaukee, Wisconsin : ASQ Quality Press.
- Kotler, Philip & Karen FA. Fox (1995). *Strategic Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nunnally, Jum C., and I. H. Bernstein. "The assessment of reliability." *Psychometric theory* 3.1 (1994): 248-292.
- Olobatuyi, M. E. (2006). *A user's guide to path analysis*. University Press of America.
- Permentan No. 67/Permentan/SM.050/12/2016. Pedoman Penumbuhan dan Pengembangan Kelembagaan Petani.
- Petrides, Michael. "Lateral prefrontal cortex: architectonic and functional organization." *Philosophical*

- Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 360.1456 (2005): 781-795.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). *Perspectives on environmental leadership. The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Ridwan (2014). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung : ALFABETA, cv.
- Singarimbun, M., & Sofyan Effendi (2003). *Metode Penelitian Survey*. Lembaga Penelitian. Jakarta: LP3ES.
- Syahyuti, (2003). *Bedah Konsep Kelembagaan : Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- , (2007). *Strategi dan Tantangan dalam Pengembangan Gabungan Kelompok tani (GAPOKTAN) sebagai Kelembagaan Ekonomi di Pedesaan*. Bogor : Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- , (2008). *Petani dan Organisasi Petani dalam Pengaruh Negara dan Pasar*. Bogor : Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Zeithaml, Valarie A. and Bitner, Mary Jo. *Service Marketing*. McGraw Hill Inc, Int'l Edition, New York, 2003, p.162.